



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

MOTIVACE PRACOVNÍKŮ ZÁKAZNICKÝCH CENTER

THE MOTIVATION OF CUSTOMER SERVICES EMPLOYEES

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. MICHAL TRNKA

VEDOUcí PRÁCE

SUPERVISOR

Mgr. ŠTĚPÁN KONEČNÝ, Ph.D.

BRNO 2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Trnka Michal, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Motivace pracovníků zákaznických center

v anglickém jazyce:

The Motivation of Customer Services Employees

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza současného stavu

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, M., T. STEPHENS. Management a leadership. Praha: Grada, 2008, 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.
- HANNAGAN, T. Management. Concept and Practices. London: Perason Education, 2002, 655 s. ISBN 0-273-65189-7.
- HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada, 2006, 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- HRONÍK, František. Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: Podrobný průvodce výběrovým řízením. 1999. 311 s. ISBN 80-7226-161-4.
- KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- NAKONEČNÝ, M. Motivace lidského chování. Praha: Academia, 2004, 270 s. ISBN 978-80-200-0592-2.
- RAŠTICOVÁ, M. Efektivní přístupy k vedení diverzitních týmů v českých podnicích. Brno: Cerm, 2012. ISBN 978-80-7204-809-0.

Vedoucí diplomové práce: Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2013/2014.

L.S.

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 20.05.2014

Abstrakt

Tato diplomová práce má za cíl zvýšit pracovní výkon telefonních operátorů Zákaznického centra společnosti Mediaservis s.r.o., která poskytuje jedinou alternativu České pošty s.p. z pohledu celorepublikového poštovního operátora a zároveň zajišťuje outsourcing služeb zákaznické podpory. Teoretická část práce je věnována studiu řízení pracovního výkonu, výběru pracovníků, jejich motivaci a specifikům zákaznického servisu. V praktické části je vypracován návrh řízené změny, která spočívá ve vytvoření nové pracovní pozice. Návrh vychází z vnitřní a vnější analýzy subjektu a z dotazníkového šetření.

Klíčová slova

motivace pracovníků, kontaktní centra, zákaznický servis, helpdesk

Abstract

This thesis aims to increase the job performance of telephone operators working in the Mediaservis company, which competes to Czech Post and provides customer service outsourcing. The theoretical part of thesis is aimed to management of job performance, employee recruitment, motivation and customer service specifics. The theory is applied in the second part of thesis, which brings suggestion of creating new position in organization structure. Solutions are based on company and employee research.

Key words

employee motivation, contact center, customer service, helpdesk

Bibliografická citace práce

TRNKA, M. *Motivace pracovníků zákaznických center*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2014, 74 s. Vedoucí diplomové práce Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D..

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně.
Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 20. května 2014

.....

podpis studenta

Poděkování

Touto cestou chci poděkovat Mgr. Štěpánu Konečnému, Ph.D. za odborné vedení, užitečné rady a připomínky, které mi poskytl při zpracování této diplomové práce. Dále chci poděkovat Mgr. Davidu Hájkovi a ostatním kolegům za dlouholetou spolupráci, podporu a uvolnění pracovníků z jejich týmů pro potřeby této práce.

Obsah

Úvod.....	10
1. Cíl a metodika práce	12
2. Teoretická východiska práce.....	16
2.1. Řízení pracovního výkonu	16
2.1.1. Definice řízení pracovního výkonu.....	16
2.1.2. Proces řízení pracovního výkonu.....	19
2.1.3. Plánování pracovního výkonu	21
2.1.4. Plánování osobního rozvoje.....	22
2.1.5. Klasifikace pracovního výkonu	24
2.1.6. Odměňování pracovníků.....	25
2.2. Řízení pracovních týmů	27
2.3. Výběr pracovníků.....	28
2.4. Motivace.....	30
2.4.1. Vymezení pojmu.....	31
2.4.2. Obecné teorie motivace	32
2.5. Péče o zákazníka	34
2.6. Specifika zákaznických center	36
3. Analýza problému a současná situace	38
3.1. Popis zkoumaného subjektu	38
3.2. Analýza interních faktorů.....	40
3.3. Analýza oborového okolí	43
3.4. Analýza vnějšího okolí.....	45

3.5.	Analýza SWOT	46
3.6.	Současný stav a výsledky výzkumu	47
4.	Návrhy řešení a jejich přínos	56
4.1.	Postup provedení řízení změny	56
4.2.	Časový a obsahový harmonogram	57
4.3.	Analýza rizik	58
4.3.1.	Kritické činnosti.....	58
4.3.2.	Identifikace a kvantifikace rizik	59
4.3.3.	Protiopatření.....	60
4.4.	Nákladové zhodnocení změn	62
5.	Diskuze	64
	Závěr.....	65
	Seznam použité literatury.....	66
	Seznam obrázků, tabulek a grafů	70
	Příloha	72

Úvod

„Zákazník, který si stěžuje, je můj nejlepší kamarád.“

Stew Leonard

Autor úvodního citátu, zakladatel mlékárenského řetězce Stew Leonard's, svého času proslul svou nevšední politikou ve vztahu k zákazníkům. U každého vchodu do jeho prodejny totiž vítá zákazníky tři tuny vážící monolit s vyrytým nápisem *„Zákazník má vždy pravdu“*. Vše vystihující, ale zároveň trochu odvážné tvrzení. Obzvláště když realita je taková, že zákazníci nejenže pravdu vždy nemají, naopak se často mýlí, přehánějí, nebo mají jen neuskutečnitelné požadavky. Tato strategie však podle Noreen Seebacherové (2013) přinesla své ovoce a Stew Leonard's se tak z malého obchodu stal regionálním řetězcem s \$400 milionovým obratem a 2000 zaměstnanci. Svým zákazníkům musí společnost umět naslouchat.

Stejný přístup ke kritice zákazníků má i Phil Libin (2013), spoluzakladatel a CEO společnosti Evernote - vývojář stejnojmenné aplikace, který si nechává směřovat kritiku klientů přímo na svůj email. Dle něj je nejlepší rozřadit zpětnou vazbu zákazníků do tří kategorií: stížnosti, návrhy a pochvaly. S humorem však dodává, že obvykle to vypadá spíše na kategorie: stížnosti, stížnosti, stížnosti. Ty jsou však pro společnost mnohem cennější, než pochvaly. Jsou detailnější, poukazují na to, kde má produkt slabinu a lze ji tím pádem odstranit. Podle Libina je to nejlepší forma marketingového výzkumu.

Problémem stížností je však to, že značně demotivují pracovníky, kteří se s kritikou setkávají přímo, aniž by sami zapříčinili nespokojenost zákazníka. Jde tedy o zaměstnance v první linii, kteří jsou v přímém kontaktu se zákazníkem – pracovníci na pokladnách v supermarketu, příjemci reklamovaného zboží, zaměstnanci za přepážkou na poště nebo například operátoři servisních linek. Tato práce je věnována problematice právě poslední ze zmiňovaných profesí, tedy motivaci pracovníků zákaznických center. Jedná se o náročné zaměstnání, neboť operátoři se oproti

podobným profesím dostávají se zákazníci do kontaktu takřka nepřetržitě, po celou délku jejich pracovní doby. Útěchou jim může být snad jen fakt, že s klienty hovoří po telefonu a ne tváří v tvář. Na druhou stranu tento druh komunikace u nespokojených zákazníků odstraňuje morální bariéry a dává jim možnost hovořit s operátory s daleko menším respektem, než který by měli na veřejnosti.

Pro operátory je těžké nebrat si kritiku osobně a ještě těžší je zachovat profesionální přístup v komunikaci s klienty. Avšak právě ta zpětná vazba, ty drahocenné zkušenosti zákazníků, to jsou pro firmu informace, které se jí klasickým marketingovým výzkumem podaří sehnat stěží. Jen bezprostřední dojmy zákazníka jsou nezkreslené omezeností různých dotazníků či sebelepších kvalitativních výzkumů.

Jak se tedy postavit k rozporu mezi očekáváním klientů, společnosti a operátorů? Je nutné zajistit takové pracovní prostředí, které bude udržovat vyvážené uspokojení potřeb všech účastněných stran. Klientům potřebujeme nabídnout konkurenceschopný servis, pro společnost se musíme snažit o nejnižší náklady na provoz a našim pracovníkům chceme poskytnout takové zázemí, aby pro ně práce byla zajímavá a perspektivní.

1. Cíl a metodika práce

Cílem práce je připravit návrhy takových opatření, které nejlépe povedou k zajištění výše zmiňovaného pracovního prostředí. Tím je myšleno vytvoření takových podmínek, které uspokojí předem definované potřeby klientů, zajistí dlouhodobou spokojenost a motivaci operátorů a při tom budou přijatelné z hlediska nákladů pro podnik. Důsledkem opatření má být pak zvýšení pracovního výkonu¹ operátorů v zákaznickém centru, růst spokojenosti zákazníků a tím i růst důvěry obchodních partnerů a zisk společnosti.

Podle Santlerové (2007, s. 159) je hlavním motivátorem dobrý tým a schopný vedoucí. Pokud vedoucí naopak svoji roli nezvládá, je to v 90 % příčinou odchodu operátora. Definuje celkem čtyři základní faktory, ovlivňující motivaci:

1. osobní motivátory
2. charakter práce
3. styl vedení manažera
4. atmosféra na pracovišti

Metodou, která povede k dosažení cílů této práce, bude výzkum zaměřený na roli vedoucího v pracovním týmu a jeho vlivu na pracovní výkon operátorů. Tato forma byla zvolena mimo jiné i proto, že analyzovaná společnost v nedávné době procházela restrukturalizací a jednou z důležitých změn bylo ztuhnutí organizační struktury o pozici Vedoucího týmu operátorů, který byl prvním článkem liniového managementu a měl na starosti kontrolu náplně práce operátorů, vedení zpětných vazeb a průběžnou motivaci pracovníků. Po zrušení této pozice znatelně klesla výkonnost operátorů, noví příímí nadřízení neměli volnou kapacitu na zajištění takové úrovně spolupráce, jako před restrukturalizací.

¹ Pracovní výkon definuje Koubek (2004, s. 22) jako stupeň plnění úkolů pracovní náplně konkrétního pracovníka, není to jen množství a kvalita práce, ale i ochota a přístup k práci, chování na pracovišti, absence a pozdní docházka, vztahy se spolupracovníky. Je to výsledek spojení úsilí, schopností a vnímání své role.

Nabízí se tedy definování výzkumného problému, a to, zda operátorům roste pracovní výkon při spolupráci s Vedoucím týmu operátorů. Formulace výchozí hypotézy poté zní následovně:

VH „*Pokud se vedoucí pracovník operátorům dostatečně věnuje, stoupá jejich pracovní výkon.*“

Formulace souboru pracovních hypotéz

Indikátory označující dostatečnou pomoc vedoucího jsou:

- počet zpětných vazeb za měsíc
- denně aktualizované přehledy výkonnosti
- počet komunikačních školení za měsíc

Oproti tomu indikátory odrážející pracovní výkon operátora jsou:

- počet vyřízených hovorů za směnu
- akvizice nových klientů
- hodnocení operátora klientem

PH1 „*Jestliže operátor obdrží pravidelně zpětnou vazbu, bude mít vysoké hodnocení od klientů.*“

PH2 „*Jestliže operátoři uvidí častěji aktualizované přehledy, budou mít více vyřízených hovorů za směnu.*“

PH3 „*Jestliže operátor absolvuje pravidelně komunikační školení, zvýší se jeho počet akvizic nových klientů.*“

Rozhodnutí o populaci a vzorku²

Základním souborem výzkumu jsou všichni operátoři zákaznického centra.

V současnosti zde pracuje celkem 215 operátorů v 11 různých týmech.

² Kubátová (2013) doporučuje u výběru vzorku řídit se Katriakovým schématem. Tímto bude zajištěna validnost výzkumu i při neoslovení celého základního souboru.

Pro zajištění validního výzkumu je nutné oslovit alespoň 40 % základního souboru, tedy alespoň 86 operátorů.

Rozhodnutí o technice a sběru dat

Sběr dat proběhne prostřednictvím standardizovaného dotazníku. Jeho výhodou je nízká finanční a časová náročnost, operátoři mohou spoléhat na anonymitu a ve firmě je to osvědčená forma sběru dat.

Pilotní studie

Místo zkoumání je pracoviště zákaznického centra, takže je to prostředí, které operátoři dobře znají a jsou zde snadno k zastižení pro vyplnění standardizovaného dotazníku. S managementem firmy je zkoumání dopředu domluveno, je s ním zkonultována finální podoba dotazníku a ten mají operátoři možnost vyplnit v proplacené pracovní době. Výsledky výzkumu mají rovněž zefektivnit systém odměňování ku prospěchu operátorům, proto je očekávána vysoká návratnost dotazníků.

Konstrukce nástrojů pro sběr dat

Ve standardizovaném dotazníku jsou otázky, které vycházejí z pracovních hypotéz. Výsledkem je pak soubor otázek s uzavřenou nabídkou možných odpovědí. Dále je uveden příklad pro každou pracovní hypotézu.

Pro **PH1** (Jestliže operátor obdrží pravidelně zpětnou vazbu, bude mít vysoké hodnocení od klientů.)

1. *Klienti jsou se mnou spokojenější, když jsem průběžně informován o možnostech zlepšení mých hovorů. S tímto výrokem:*
 - a) souhlasím
 - b) nesouhlasím
 - c) nevím
2. *Klienti jsou se mnou spokojenější, když jim umím detailně vysvětlit průběh reklamace. S tímto výrokem:*
 - a) souhlasím
 - b) nesouhlasím
 - c) nevím

Pro **PH2** (Jestliže operátoři uvidí častěji aktualizované přehledy, budou mít více vyřízených hovorů za směnu.)

3. *Když vidím, že moje výsledky jsou pod průměrem všech ostatních, snažím se vyřídit více hovorů. S tímto výrokem:*
- a) souhlasím
 - b) nesouhlasím
 - c) nevím
4. *Když vidím, jaké prémie mohu dostat za nadprůměrný servis, snažím se vyřídit více hovorů. S tímto výrokem:*
- a) souhlasím
 - b) nesouhlasím
 - c) nevím

Pro **PH3** (Jestliže operátor absolvuje pravidelně komunikační školení, zvýší se jeho počet akvizic nových klientů.)

5. *Pokud vím, jak efektivně zvládat námitky klientů, mám za směnu více domluvených objednávek. S tímto výrokem:*
- d) souhlasím
 - e) nesouhlasím
 - f) nevím
6. *Pokud vím, jak správně udělat analýzu klientových potřeb, lépe se mi cílí nabídka. S tímto výrokem:*
- d) souhlasím
 - e) nesouhlasím
 - f) nevím

Předvýzkum

Předvýzkum byl uskutečněn na týmu operátorů, čítající 10 lidí. Ti označili otázky v dotazníku za srozumitelné a jednoznačné. Vyplnění proběhlo rychle a bez komplikací, proto lze očekávat, že stejný průběh bude mít výzkum i u zbytku vybraného vzorku.

2. Teoretická východiska práce

Pro úspěšné dosažení cíle této práce je vhodné být seznámen s problematikou řízení lidských zdrojů, řízení pracovního výkonu a jeho odměňování, s motivací pracovníků a prostředky k jejímu dlouhodobému udržení. Stejně tak je potřeba orientovat se ve specifickém prostředí zákaznického servisu, pro které nemusí zcela platit klasické zásady výše zmíněné problematiky.

Teoretická východiska práce jsou seřazena logicky od nejobecnějších pojmů řízení a vedení lidských zdrojů až po konkrétní problematiku pracovníků zákaznických center.

2.1. Řízení pracovního výkonu

2.1.1. Definice řízení pracovního výkonu

Abychom mohli měřit výkon operátorů (a sledovat tak jeho zvýšení), je potřeba definovat měřitelné ukazatele, které nám pomohou porovnat současný a cílový stav. Tedy abychom si mohli ověřit, že zákroky, které provedeme, povedou opravdu ke zvýšení pracovního výkonu operátorů a kurýrů.

Koubek (2004, s. 11-16) v první řadě upozorňuje, že je třeba se vyvarovat klasickému přístupu k řízení lidí a jejich práce (vycházející z vědeckého řízení Fredericka W. Taylora), které stále v naší zemi přetrvává, ač se jedná o koncept odpovídající potřebám společností z přelomu 19. a 20. století. Od té doby došlo k obrovskému rozvoji znalostí a dovedností lidí, manažeři nemohou pracovat podle tehdejších doporučení a dnes neefektivních stereotypů. I přesto si to mnozí vedoucí stále neuvědomují a i v 21. století se ke svým podřízeným nechovají s náležitou úctou a ohledem na jejich individualitu. Právě individuální přístup k pracovníkům je častým kamenem úrazu. Vyvážené a průběžné sledování pracovního výkonu, jeho posuzování a tedy poskytnutí pracovníkům zpětné vazby je většině našich manažerů stále cizí. Přitom současným světovým trendem je prosazování takzvaného **tailoringu**, tedy šití pracovních úkolů na míru konkrétnímu pracovníkovi (včetně popisu pracovní pozice,

výkonových norem, apod.). Lze hovořit i o přechodu na systém rolí, který vede pracovníky k lepšímu využívání svých schopností, ke zlepšení jejich pracovního výkonu a mimo jiné i ke zlepšení jejich vztahů se svými nadřízenými. Dalším pozitivním dopadem je i zmenšená míra pracovní neschopnosti pracovníků. Je ale potřeba doplnit, že tento systém vyžaduje jednak určitou formu součinnosti pracovníka a také soustavnou komunikaci a spolupráci pracovníka se svým manažerem. To vytváří potřebu průběžné oboustranné zpětné vazby a nestačí již tradiční hodnocení pracovního výkonu třeba jen jednou do roka.

Na stranu druhou výše popsany model vyžaduje i od manažera více času, který musí věnovat svým podřízeným, a to i přes dostatečnou vůli manažera nemusí být vždy uskutečnitelné. I Koubek (2004, s. 15) podotýká, že řízení lidí je pro manažery stále složitější. Je potřeba si tuto skutečnost uvědomovat a co nejdříve se jí přizpůsobit. Dnes už manažer ani tak moc neřídí, jako spíše vytváří ideální podmínky pro své podřízené, kteří tak mohou efektivněji pracovat. Role manažera plní funkci facilitátora a lídra, který pracovníkům pomáhá, podporuje je a jde jim příkladem.

S výše popsanou skutečností souvisí tedy problematika zrušení pozice Vedoucího týmu operátorů, který ve zkoumaném zákaznickém centru plnil právě funkci lídra a facilitátora. V návrzích řešení je této pozici proto věnován velký prostor.

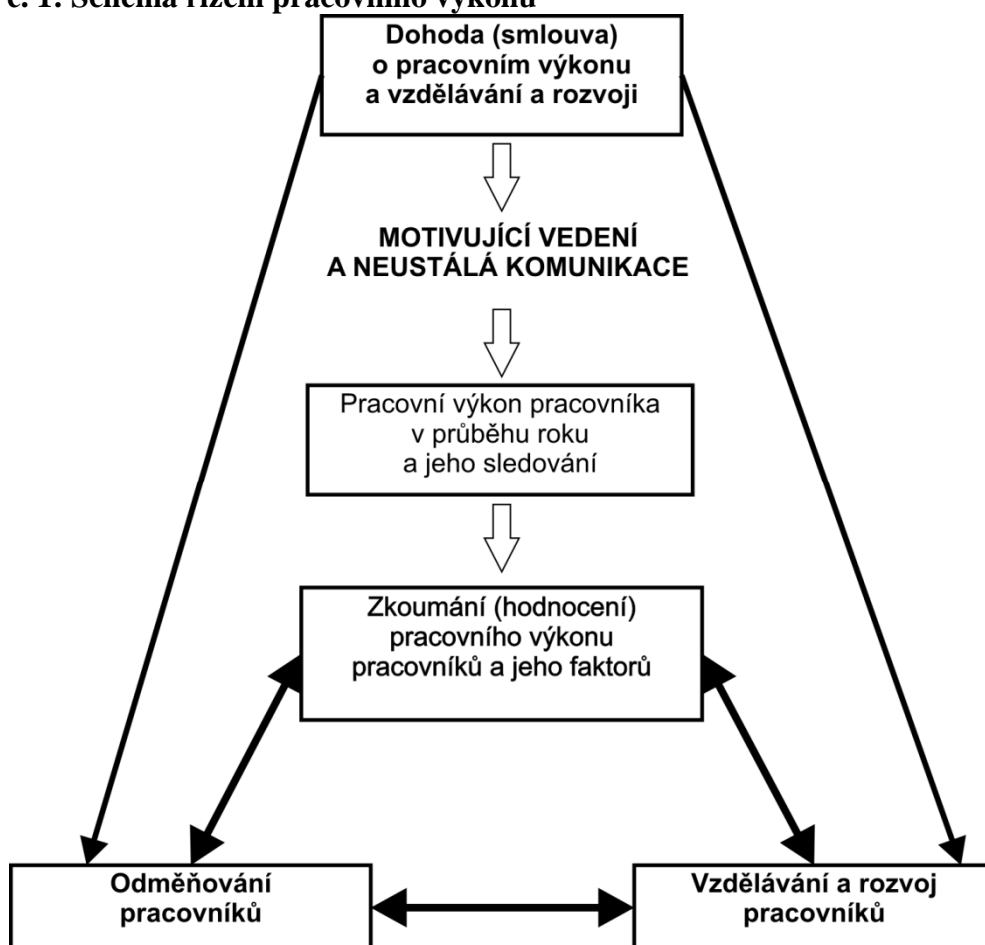
Samotné řízení pracovního výkonu obecně definuje Armstrong (2007, s. 413) jako systematický proces, ve kterém se za pomoci rozvíjení výkonu jedinců (ale i týmů) zlepšuje pracovní výkon celé organizace. Jde hlavně o vyjasnění cílů, kterých mají pracovníci dosáhnout. Úlohou manažerů je pak pro tyto cíle adekvátně rozvíjet pracovníky a dbát na to, aby byla nastolena kultura vysokého výkonu, ve které všichni pracovníci sami přebírají odpovědnost za soustavné zlepšování podnikových procesů a svých vlastních dovedností.

Koubek (2004, s. 18) řízení pracovního výkonu definuje trochu podrobněji, a to jako strategický a integrovaný přístup založený na základě ústní dohody nebo (v naší zemi častěji) na základě písemné smlouvy. Tak dochází k vytváření pracovních úkolů, ale i k rozvoji pracovníka.

Pro porovnání je zde uveden ještě pohled kanadského vysokoškolského učitele Bacala (1999, s. 4), který řízení pracovního výkonu definuje jako neustálý proces komunikace mezi manažerem a podřízeným. Jeho cílem je na jedné straně definovat jasná očekávání vedení (tedy co požadujeme od pracovníka) a na straně druhé dosáhnout shody mezi tím, co očekává pracovník a co povede jeho práci k zvýšení přidané hodnoty organizace.

Je potřeba zdůraznit, že řízení pracovního výkonu není o vyplňování formulářů, o vnucování pracovníkům nesmyslných požadavků nebo trik, který umí přinutit pracovníky k pilnější a lepší práci. Je to komplexní proces, strategická záležitost, která vyžaduje spoluúčast jak vedoucích, tak i podřízených. Jen díky vzájemné dohodě může být soustavně zlepšován individuální pracovní výkon, případně výkon týmu nebo celé organizace. Názorné schéma řízení pracovního výkonu lze vidět na obrázku č. 1.

Obr. č. 1: Schéma řízení pracovního výkonu



Zdroj: Koubek, J. *Řízení pracovního výkonu*. Str. 21.

A jak definovat samotný pracovní výkon? Podle Koubka (2004, s. 23) je to výsledek složení tří faktorů: úsilí, odborných schopností a vnímání role či úkolů. Zároveň dodává, že je potřeba, aby byly všechny tyto tři faktory vyrovnané, ve vzájemně vhodném poměru. Pokud bude pracovník s vynikajícími schopnostmi, vynakládající nadprůměrné úsilí, ale nebude dostatečně rozumět svým úkolům nebo své roli, tak jeho výkon nebude pravděpodobně dostačující.

Ve shrnutí pracovní výkon zahrnuje jak množství a kvalitu práce, tak i ochotu a přístup k práci, chování na pracovišti, četnost čerpání nemocenské dovolené, nebo třeba pozdní příchody. V návrzích řešení této práce jsou výše uvedené skutečnosti brány na zřetel a samotná implementace do firemních procesů je na nich stavěna.

2.1.2. Proces řízení pracovního výkonu

Jak bylo zmíněno výše, řízení pracovního výkonu je proces. Definují ho tak Koubek i Bacal, kteří de facto vycházejí z Armstrongova (2007, s. 419) pojetí řízení pracovního výkonu jako flexibilního procesu, nikoliv systému. Systém značí standardizovaný, byrokratický a stabilní přístup, zatímco problematika pracovního výkonu a jeho řízení by měl být flexibilní a evoluční proces (zároveň ale i logický a soudržný).

Mimo to se jedná i o stále se obnovující cyklus plánování, aktivit a posuzování:

- a) Pod pojmem **plánování** se myslí uzavírání dohod o pracovním výkonu. Zde je prostor pro (již výše zmíněné) konkrétní definování rolí a očekávání manažerů od pracovníků. Stanovují se cíle, které by se měli řídit podle akronymu SMART³, stanovují se případné normy (se kterými musí souhlasit jak manažer, tak i pracovník) a určují se priority, tedy na jaké klíčové aspekty náplně práce se má pracovník nejvíce zaměřovat. Také by se nemělo zapomínat na plánování osobního rozvoje, ve kterém, kromě důležitého vzdělávání pracovníka, hraje

³ Akronym pochází z počátečních písmen anglických termínů pro stanovování cílů, které mají být Specific (konkrétní), Measurable (měřitelné), Achievable (dosažitelné/akceptovatelné), Relevant (důležité z hlediska cílů organizace) a Time framed (časově určené).

roli i mentoring nebo třeba koučování (které je také stěžejním faktorem návrhů řešení této práce). (Armstrong, 2007, s. 420-422)

- b) **Aktivita** - řízení pracovního výkonu během roku (slovo „rok“ zde slouží spíše pro vyjádření průběhu v čase, než konkrétní délku nějakého úseku/cyklu) – mají reprezentovat přirozený přístup dobrých manažerů. Jedná se o soustavnou podporu pracovníků, o nabídnutí vyhovujícího rámce pro všechny účastněné strany a zdůrazňování klíčových činností pracovního výkonu. (Armstrong, 2007, s. 423)
- c) I přes skutečnost, že řízení pracovního výkonu je proces nepřetržitý, je potřeba práci zaměstnanců pravidelně **posuzovat** ⁴. Armstrong (2007, s. 424) doporučuje, aby se posuzování opíralo o skutečný pracovní výkon pracovníka. Cílem by nemělo být pouze posouzení již vykonané práce, ale vedoucí by měl zaměřovat hlavně na současně podávaný výkon a také na budoucnost. To vše ve formě koučování a poskytování podpory. Kritérii pro posuzování jsou poté rozdíly mezi dosaženými výsledky a předem stanovenými cíly, úroveň uplatňování pracovníkových znalostí a dovedností, chování při práci, které má přímý dopad na výkon, dále míra respektu k základním hodnotám organizace (za předpokladu, že jsou s nimi všichni zaměstnanci srozuměni – což nemusí být pravidlem) a nakonec každodenní efektivnost.

Vzhledem k povaze pracovní náplně operátorů zákaznických servisů nelze posuzování pracovního výkonu činit jen jednou, či dvakrát do roka, jak je podle Armstronga praxí ve většině organizací. Naopak, čím častěji se pracovníkovi dostává zpětné vazby, dialogu s nadřízeným a pozitivního povzbuzování, tím je jeho pracovní výkon kvalitnější.

⁴ V problematice řízení pracovního výkonu se nejedná o stejný termín jako „hodnocení“, který je spjat s dřívější praxí hodnocení shora (jednostranná záležitost). V řízení pracovního výkonu se vždy jedná společný proces minimálně dvou subjektů (vedoucí a podřízený).

2.1.3. Plánování pracovního výkonu

Jak bylo uvedeno výše, plánování je výchozí aktivitou samotného řízení pracovního výkonu. Podle Koubka (2004, s. 50) jde o definování toho, co se má udělat a jakou cestou toho dosáhneme. Znovu to tedy celé koresponduje se strategickým pojetím řízení pracovního výkonu.

Samotný proces plánování lze podle Bacala (1999, s. 56-57) rozdělit na další tři fáze: přípravu, setkání a konečné doladění. Ve fázi **přípravy** je potřeba, aby se jak manažer, tak i pracovník společně zamysleli nad cíly organizace (ať už strategickými nebo i operativními), dále probrali úroveň pracovního výkonu za poslední období a také aby jasně definovali roli pracovníka. Ve fázi **setkání** (kterou Bacal považuje za nejdůležitější) se musí vycházet ze zásady společného zájmu (čímž je úspěch), manažer by měl mít na paměti, že pracovník je odborníkem na danou práci (za předpokladu dobře fungujícího zajištění lidských zdrojů – viz kapitola výběr pracovníků) a je vhodné, aby byl manažer seznámen se širšími souvislostmi práce. Jen tak manažer může iniciovat plánování pracovního výkonu. Fáze **konečného doladění** spočívá ve stanovení standardů, které se samozřejmě mohou v budoucnu po domluvě dále upravovat.

Samotné plánování pracovního výkonu pak Koubek (2004, s. 51) dělí na dva po sobě jdoucí kroky. Prvním je promyšlení **výkonové stránky** plánu, což má za cíl definovat činnosti, které povedou k dosažení požadovaných pracovních norem a zlepšení pracovního výkonu. Stanovují se zde klíčové prvky náplně práce, na které je potřeba se s jistotou zaměřit. Dochází zde také k domluvě o dovednostech a znalostech, které budou od pracovníků vyžadovány a také jak bude pracovní výkon měřen a posuzován. Druhým krokem je pak plánování **osobního rozvoje pracovníka**, kterým se podrobněji zabývá další kapitola. Znovu se staví na vzájemné dohodě mezi manažerem a pracovníkem a také se vychází z očekávaných představ o náplni pracovní pozice (dovednosti, znalosti a patřičné chování nezbytné pro plnění pracovních povinností). Jedná se v podstatě o systém vzdělávacích akcí, které prostřednictvím

manažera (ale i celé organizace) napomáhají pracovníkovi v rozvoji kompetentních dovedností.

2.1.4. Plánování osobního rozvoje

Osobní rozvoj považuje Koubek (2004, s. 75) za základní kámen koncepce rozvíjení schopností pracovníka. Dostát klíčových cílů řízení pracovního výkonu bez soustavného rozvíjení lidského potenciálu by ani nebylo možné. Je to nutný faktor úspěšnosti jakékoli fáze celého procesu řízení pracovního výkonu. Nejedná se však jen o osvojování nových dovedností a rozvíjení stávajících schopností, ale i o souhrnné formování osobnosti pracovníka. Osobní rozvoj vedený organizací, v níž je pracovník zaměstnán, zasahuje i do jeho mimopracovního života.

Proto je potřeba dbát na odpovídající přístup k této problematice a vytvářet tak vhodné prostředí pro uspokojování všech potřeb pracovníků. Mezi ně patří i potřeba nejvyšší (dle Maslowovy⁵ hierarchie potřeb), a to sebeaktualizace. Kliment (2013, s. 56) ji interpretuje jako potřebu vlastního sebepřesahu, která se odráží v aktivitách, směřujících k vlastnímu seberozvoji, ale i v aktivitách směřujících k prospěchu vlastního okolí. Cimbálníková (2010, s. 77) ji zase definuje jako vysoce individualizované potřeby, které jsou u každého zaměstnance jiné. Proto se také jedná o nejsložitější oblast motivace.

Pokud se vrátíme k procesu osobního rozvoje podle Koubka (2004, s. 76-77), tak ten uvádí následující postup plánování:

1. **Analýza** – a to jednak dosavadního pracovního výkonu pracovníka (zjištění případných mezer ve znalostech apod.), dále pak analýza nově dohodnutých cílů pracovního výkonu a do třetice analýza potřeb a přání zákazníka organizace.

⁵ Abraham Harold Maslow byl americký psycholog a jeden ze zakladatelů humanistického proudu v psychologii. Podle Hagblooma (2002) byl desátým nejcitovanějším psychologem dvacátého století. Je známý pro definování hierarchie potřeb, kde na nejspodnější vrstvě jsou potřeby fyziologické a potřeby bezpečí, následuje potřeba úcty, náležitosti a lásky a pyramidu uzavírá potřeba sebeaktualizace (někdy uváděna také jako seberealizace).

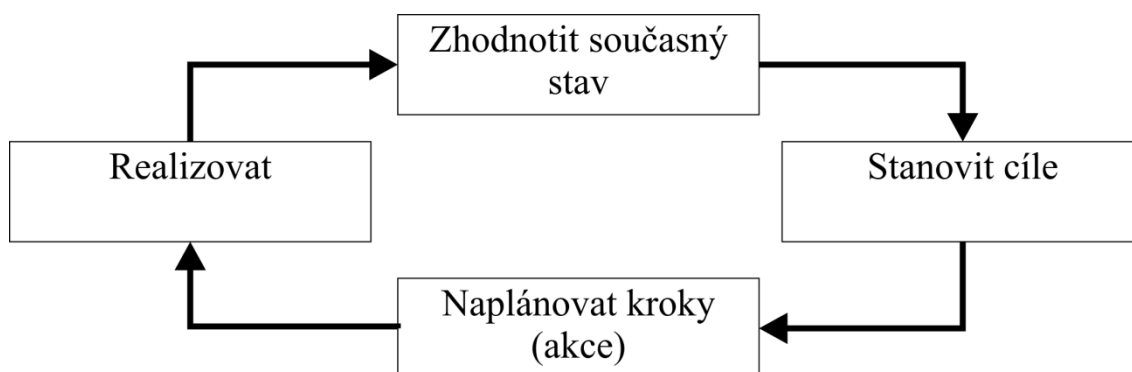
2. **Stanovení cílů** – směřující k překonání současných problémů v pracovním výkonu; vedoucí ke zlepšení stávajících dovedností pracovníka, případně osvojení nových znalostí; rozšíření připravenosti pracovníka na náročnější funkce v organizaci (kariérní růst); orientace na víceoborovost a flexibilitu pracovníka (konkurenceschopnost).
3. **Příprava plánu činnosti** – souvislost s druhým bodem.
4. **Realizace plánu činnosti**
5. **Vyhodnocení plnění plánu činnosti** – získané informace slouží k dalšímu osobnímu rozvoji pracovníka

Koubek (2004, s. 77) dále doplňuje, že potřeby osobního rozvoje pracovníka by si měl určovat sám pracovník (ale je možnost i spolupráce s manažerem). Také by pracovníkům mělo být umožněno posoudit, jaký rozvoj je potřebný pro jejich celkovou spokojenost, pro dosažení svých ambic, zvýšení své zaměstnatelnosti apod.

Mimo vzdělávací kurzy pořádané samotnou organizací, nebo zajišťované externí vzdělávací institucí je potřeba využívat i jiné způsoby učení, Koubek (2004, s. 77) je dokonce označuje za mnohem důležitější. Jsou jimi koučování (více v samotné kapitole věnované této metodě), mentorování a konzultace. Ideální je, pokud koučem, mentorem nebo konzultantem je sám manažer, který pracovníka v procesu řízení pracovního výkonu provází a podporuje.

Armstrong (2007, s. 471) se k plánování osobního rozvoje staví jako na kroky, které pracovníci navrhnou ve prospěch svého rozvoje. Účelem je pak poskytnout samostatně organizovaný rámec vzdělávání. Samotný plán pak člení na čtyři fáze (viz obrázek č. 2), které se od Koubkova postupu liší pouze posledním krokem. Armstrong zde neuvádí zpětné hodnocení zrealizovaného plánu.

Obr. č. 2: Fáze přípravy a realizace plánu osobního rozvoje



Zdroj: Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. Str. 471.

2.1.5. Klasifikace pracovního výkonu

Klasifikace (hodnocení) pracovního výkonu slouží v první řadě jako odrazový můstek pro spravedlivé odměňování pracovníků, kterému se blíže věnuje kapitola následující. Na samotné hodnocení práce se však hodí nahlédnout trochu podrobněji.

Armstrong (2007, s. 541) poznamenává, že si hodnocení práce nese od osmdesátých let minulého století nálepkou byrokratické a časově náročné záležitosti, která v současné době nemusí mít uplatnění. Je to však právě onen tlak na spravedlnost a rovnost odměňování, který i současné organizace motivuje k užívání zavedených (ale modernizovaných) postupů. Samotné hodnocení práce definuje Armstrong jako systematický proces, který za účelem vytvoření spravedlivých mzdových tarifů stanovuje relativní hodnotu odvedené práce v organizaci. Jako další konkrétní cíle uvádí například transparentnost – všichni pracovníci vědí, dle jakých kritérií jsou hodnoceni a odměňováni.

Koubek (2005, s. 202-203) pak celý proces kvalifikace pracovního výkonu dělí na devět fází, které ještě rozzařuje na tři časová období:

a) Období příprav

1. určení předmětů hodnocení, definice pravidel a zásad, tvorba postupů a formulářů, které se budou užívat k hodnocení

2. analýza pracovních míst, vytvoření konkrétních představ o typech výkonu, kategorizace pracovníků a pracovních míst
3. standardizace pracovního výkonu (určení norem), volba metod klasifikace, stanovení rozhodného období klasifikace (sledujeme týden, měsíc nebo např. celý rok)
4. informování a projednání očekávaného výkonu s pracovníky, vysvětlení účelu klasifikace

b) Období získávání informací

5. pozorování zaměstnanců při práci, určení kompetencí k průzkumu
6. dokumentování pracovního výkonu (pro případnou retrospektivu) – mělo by být pořizováno jednotným způsobem

c) Období vyhodnocování informací

7. vyhodnocení pracovních výsledků, chování a jiných sledovaných vlastností pracovního výkonu pracovníka, porovnání se stanovenými normami, důraz na objektivitu hodnocení (je velká pravděpodobnost subjektivní interpretace)
8. rozhovor s hodnoceným pracovníkem (například formou zpětné vazby, koučováním – viz další kapitoly)
9. další pozorování pracovního výkonu, podpora a vedení ke zlepšení

2.1.6. Odměňování pracovníků

Odměňování pracovníků úzce souvisí s výše popsanou problematikou klasifikace pracovního výkonu. Ten by měl být podkladem pro řádné a spravedlivé odměňování pracovníků. Jedná se o jednu z nejdůležitějších personálních činností, protože na jedné straně stojí pracovník, v jehož zájmu je získat odměnu co nejvyšší, na straně druhé stojí zaměstnavatel, který (taktéž z důvodu maximalizace svého zisku) se snaží o nejnižší náklady na výkon. Jde tedy o protichůdné požadavky subjektů, které však v rámci společných cílů musí spolupracovat.

Koubek (2005, s. 265) popisuje odměňování v dnešní době nejen jako klasickou formu peněžní odměny (mzda/plat) za odvedenou práci, ale v širším pojetí jako formální uznání poskytované organizací pracovníkovi. To by nemělo záviset jen a pouze na pracovním výkonu (jak tomu v mnohých případech je), ale i na skutečnosti, která plyne ze vzájemného vztahu zaměstnance (pracovníka) a zaměstnavatele. Zaměstnavatel by si měl uvědomovat, že pracovníci jsou v organizaci nepostradatelným zdrojem přidané hodnoty (mimo plně automatizovanou výrobu – ale i zde je potřeba užití lidského faktoru). Jako nepeněžní zaměstnanecké výhody lze považovat například komfort pracoviště (vlastní kancelář oproti open space⁶), služební automobil a mobil, zodpovědnost za určitý úsek výroby a podobně.

Armstrong (2007, s. 518) pak souhrn všech faktorů (peněžních i nepeněžních) nazývá **úhrnnou odměnou**. Dále definuje termín **základní peněžní odměna**, což by měla být pevná sazba za konkrétní práci (nebo pracovní jednotku, pokud ji máme zvolenou). Snadno se vypočítává u manuálních profesí, kde je výstup pracovníka dobře měřitelný. Odměny, které se vztahují už ke konkrétnímu pracovnímu výkonu, pro který jsou potřeba navíc další schopnosti a dovednosti pracovníka, případně zkušenosti (jež se už tak lehce měřit nedají), se nazývají **odměny zásluhové**.

Při odměňování telefonních operátorů, pracovníků zákaznických linek a kurýrů musíme brát v potaz jak rutinní stránku věci, která lze měřit snadno (počet a délka hovorů, rychlost ukládání dat do informačního systému apod.), tak i aspekty, které plně závisí na charakteru a zkušenostech pracovníka (styl mluvy, schopnost empatie a pochopení zákazníka, atd.). Abychom mohli spravedlivě ohodnotit i neměřitelné faktory pracovního výkonu, jsou v praktické části této práce uvedeny metody, díky kterým lze i tuto složku klasifikovat u všech pracovníků stejně.

⁶ Open space je typ pracovního prostředí, ve kterém několik (zpravidla se jedná o desítky) spolupracovníků sdílí svůj pracovní prostor. Pro organizaci tento způsob výrazně šetří náklady a umožňuje lepší kontrolu zaměstnanců. Ti naopak z tohoto uspořádání pracoviště trápí. Dle Kyši (2013) se open space negativně projevuje na kreativitě pracovníků, jsou více jak o polovinu náchylnější k nemocem než lidé pracující ve vlastních kancelářích a pracovníci mohou trpět „open space syndromem“, což je nový termín, který se projevuje například bolestmi hlavy, zažívacími problémy, častým nachlazením (souvislost s častější nemocností) nebo třeba úzkostnými stavy.

2.2. Řízení pracovních týmů

Ve zkoumané organizaci požadovaný pracovní výkon činí vždy konkrétní jedinec (operátor, kurýr), ale je třeba zmínit, že každý z těchto jednotlivců je součástí většího týmu, které navzájem spolupracují a doplňují se ve službách pro zákazníky (zadavatele) organizace. Je tedy vhodné se seznámit i se základy problematiky vedení a motivace pracovních skupin.

Nakonečný (2005, s. 134) upozorňuje na sporné pokládání pracovní skupiny za základní element organizační činnosti. Je potřeba si uvědomit, zda zkoumáme montážní dílnu, kancelář nebo dislokovanou skupinu, jakou mohou být třeba právě kurýři. Jsou sice členění na týmy podle geografického umístění okresků a mají stejného supervizora, ale v pracovní době spolu vůbec nepřijdou do styku.

Přesto je potřeba se zkoumáním pracovních skupin zabývat. Podle Nakonečného (2005, s. 136) dochází mezi členy pracovní skupiny k vytváření sociálního systému a ten má na své členy nemalý vliv.

Vedoucí každého týmu by tedy měl být co nejvíce seznámen s neformálními pravidly, které se uvnitř pracovní skupiny vytvořily a brát na ně ohledy při vyžadování plnění pracovních výkonů dle pravidel formálních. Je logické, že si skupina nemůže takzvaně dělat, co chce, ale pokud je to v manažerových možnostech, je žádoucí, aby svým podřízeným poskytl takové prostředí, které pro ně bude nanejvýš příjemné.

Práce v týmu může být pro jedince atraktivní například tím, že mu umožňuje dělat zajímavější práci, dosahovat lepších výsledků (a tak i vyšších výdělků) a vůbec užívat všech výhod, které s sebou přináší efekt synergie. Nakonečný (2005, s. 148) tak klade důraz na uspokojení pracovníkova požadavku po dobrém sociálním klimatu, které se potom projevuje pracovní spokojeností a lepšími pracovními výsledky.

Dalším faktorem, který ovlivňuje pracovní výkon jednotlivců je věkové složení pracovních týmů. Této problematice se blíže věnuje Rašticová (2012, s. 53), když tvrdí, že různé generace mají i různé preference co se například stylu vedení týče. Ve zkoumané organizaci je složení různorodé a objevují se zde jak jedinci ze skupiny baby

boomers (narození do roku 1960), lidé z generace X (ročníky 1961-1980), tak pracovníci z generace Y (narození po roce 1980), kterých je ve zkoumaném vzorku nejvíce. Poslední zmíněná skupina oproti předchozím generacím vyznává hodnoty, mezi které patří například občanská povinnost, sebevědomí nebo úspěch. Oceňují silného vedoucího, který vede tým efektivně, jsou také zvyklí absolvovat vzdělávací programy. Tento předpoklad je v návrhové části této práce značně využíván.

2.3. Výběr pracovníků

Ač není v možnostech této práce, aby byl výčet teoretických předpokladů úplný, je zde uvedena alespoň kapitola o výběru pracovníků, která si klade za cíl přiblížit základy této důležité personální činnosti. Předpokládá se, že vedoucí pracovník může výkon svých podřízených směřovat lépe, pokud jsou zajištěny podmínky, které mu to vůbec umožní. V návrhové části práce je proto zmíněn i předpoklad výběru kvalitních pracovníků na pozice servisních operátorů a kurýrů.

Existuje několik psychologických faktorů, na které by se měl personalista zaměřit při obsazování pracovních pozic. Hroník (1999, s. 199-236) uvádí následující strukturu:

1. **Vitální kapacita, temperament a emocionalita** – temperament uchazeče je vhodné zkoumat z toho důvodu, že významně ovlivňuje průběh reakce, což na pozici servisního operátora jistě hraje velkou roli.
2. **Motivace** – Hroník považuje tento faktor za nejkritičtější v celém výběrovém řízení. Předpokladem pro dostatečně vysoký výkon je totiž kombinace kompetencí (pracovník něco umí), podmínek (pracovník může) a motivace (pracovník chce). Je však potřeba také doplnit, že zjišťování motivace patří nejnáročnějším procesům při výběru pracovníků. Vhodné metody jsou pak zkoumání referencí a personální anamnéza (zjištění osobní a pracovní historie uchazeče).

3. **Adaptace, zvládání a vůle** – odpovídá požadavkům zvládat kritické a náročné situace, kterým jsou operátoři i kurýři dlouhodobě vystaveni (viz úvod). Odolnost vůči stresu a frustrační toleranci je vhodné zkoumat, protože jen odolný pracovník je schopen odvádět požadovaný výkon v nezměněné kvalitě i v nepříznivých a nestálých podmínkách, jak tomu v dnešní turbulentní době je.
4. **Výkonnostní předpoklady, schopnosti a kognitivní smysly** – jde o zjištění, zda uchazeč, který má požadované schopnosti je také dokáže v praxi uplatnit. Tedy zda ze své schopnosti dokáže učinit dovednost. Patří sem například schopnost vnímání, psychomotorické schopnosti, inteligence, paměť nebo kreativita. Ne vždy je ale potřeba výše uvedené schopnosti zkoumat, záleží samozřejmě na typu pracovní pozice.
5. **Interpersonální vlastnosti a dovednosti** – každý člověk se pohybuje v určitém sociálním prostředí, které ho významně ovlivňuje. Jako příklad některých faktorů lze uvést rodinu, malé sociální skupiny (kamarádi, kolegové), referenční skupiny (lidé se stejným povoláním), kultura, ve které žijeme apod. Ve všech těchto sociálních vztazích zastáváme určité role (otec, kolega, přítel, sportovec). Pokud pracovník vytváří v organizaci hodnoty ve spolupráci s druhými lidmi (což v příkladě zákaznických center jistě platí), je potřeba aby měl určitou kvalitu interpersonálních vlastností a dovedností.
6. **Vlastnosti osobnosti a sebepojetí** – každý člověk je jedinečnou osobností, své okolí vnímá různě od ostatních a také dává navenek své pocity odlišným způsobem. V této kategorii můžeme sledovat například morální zralost uchazeče (v inzerátu se tento faktor může skrývat například pod pojmem trestní bezúhonnost, dokazatelná výpisem z trestního rejstříku). Morálně zralý člověk vzbuzuje u spolupracovníků více důvěry. Důvěra zase přispívá k dosažení vytyčených cílů organizace.

2.4. Motivace

Jak bylo zmíněno výše v psychologických faktorech sledovaných u výběru zaměstnanců, pracovník musí mít nejen schopnosti a dovednosti, ale musí také chtít pracovat. Mluvíme poté o **pracovní motivaci**.

Tou se blíže zabývá Bedrnová (2002, s. 79), která zastává názor, že snaha podat maximální pracovní výkon (tedy výsledek pracovní motivace) je v posledních letech, co se oblasti lidských zdrojů týče, rozhodujícím faktorem pro výdělečnost organizací. Tato problematika úzce souvisí s pracovním výkonem, který byl detailně popsán v předchozích kapitolách. Charakteristika pracovní motivace lze poté vyjádřit v podobě následujícího vzorce:

$$V = f(K \times M \times P),$$

kde je V – výkon (v kvalitativních ale i kvantitativních aspektech),

K – kvalifikace pracovníka,

M – úroveň pracovní motivace,

P – pracovní podmínky (v nejširším slova smyslu).

Dalším termínem, který Bedrnová (2002, s. 80) užívá je takzvaná **výkonová motivace**. Ta reprezentuje pracovníkovu touhu po úspěchu a obdivu nebo po činnostech, které by vyvolaly úctu a obdiv v jeho sociálním okolí. Motiv výkonu je pak jednou z pracovníkových charakteristik, která je relativně stálá. Ovlivněna je dvěma protichůdnými tendencemi pracovníka, a to potřebou dosáhnout úspěchu a naopak potřebou vyhnout se neúspěchu. Tyto tendence jsou pak u každého jedince zastoupeny v různé míře.

Dalším fenoménem, který úzce souvisí s výkonovou motivací, je **aspirační úroveň**. Oproti výkonové motivaci, která zůstává relativně nezávisle na obsahu úkolových situací, aspirační úroveň už je tímto faktorem značně ovlivněna. Slovy Bedrnové (2002, s. 82) si pracovník vybírá, čeho by chtěl dosáhnout a podle toho si na sebe klade různé vysoké nároky. Pro možnosti ovlivnění aspirací pracovníka platí stejné podmínky jako

u výkonové motivace. Významnější roli však hrají sociální vzory, nápodoby a identifikace pracovníka s cíleným stavem.

2.4.1. Vymezení pojmu

Motivace lidské činnosti je jedna ze základních osobnostních substruktur a podle Bedrnové (2002, s. 241) ji lze z hlediska významu pro osobnost považovat za nejkomplikovanější, ale zároveň za nejzajímavější. To hlavně z důvodu její značné proměnlivosti. Naše posuzování určitého jednání jiného člověka totiž hodně závisí na podmínkách a okolnostech, které konání předcházely nebo provázely.

Samotný pojem motivace⁷ značí to, že v lidské psychice působí různé vnitřní hybné síly (motivy, pohnutky) ať už uvědomované, nebo neuvědomované. Ty následně orientují činnost jedince konkrétním směrem a udržují vzbuzenou aktivitu. Bedrnová (2002, s. 241) ale dodává, že ne každá činnost jedince je motivovaná. Jedná se například o reflexy nebo o činnosti vyžadované vně jedince.

Jako důležité se jeví upozornit na základní pojmy, které se s teorií motivace pojí, a to jsou **motiv** a **stimul**. Tyto dva pojmy jsou často v laické veřejnosti zaměňovány nebo nesprávně interpretovány. Zde je uvedeno vysvětlení Bedrnové (2002, s. 242-243):

Motiv – určitá vnitřní psychická síla (pohnutka, popud), která je příčinou či důvodem konkrétního jedinceva jednání nebo chování. Dává této činnosti psychologický smysl. Každý motiv má svůj cíl, tím je dosažení konkrétního psychického stavu a dosáhnutí tak nasycení (pocit vnitřního uspokojení). Co ale činí problematiku motivace komplikovanou, jak bylo zmíněno výše, je fakt, že v psychice člověka nepůsobí v danou chvíli pouze jeden motiv, ale rovnou celý soubor motivů. Ty mohou mít někdy i zcela opačný směr nebo různou intenzitu. Obecně lze ale brát za platné, že motivy se stejným směrem se vzájemně posilují, naopak protichůdné motivy cílový stav dokonce znemožňují.

⁷ Pojem „motivace“ pochází z latinského slova „motivere“, což znamená hýbat, pohybovat. Jedná se tedy o obecné označení všech vnitřních podnětů člověka, které pak vedou k určitému jednání nebo činnosti. (Bedrnová, 2002, s. 241)

Stimul – jakýkoliv podnět, který vyvolá konkrétní změnu v motivaci jedince. Zde je potřeba ještě rozlišit, zda se jedná o podněty vnitřní, endogenní – **impulsy**, nebo zda podněty přicházejí z vnějšku a jsou tedy exogenní – **incentivy**. Impulem může být například bolest zubu, která vyvolá motiv navštívit zubaře. Incentiva zase může být pochvala v práci, která vyvolá motiv znovu předvést vynikající výsledky.

2.4.2. Obecné teorie motivace

Množství psychologických poznatků, které se v současnosti objevují v oblasti motivace, svědčí o nebyvalém zájmu poznat a vysvětlit motivace lidského chování. Pro efektivní ovlivňování motivace lidského chování (využíváno v praxi manažery) bylo dosud vytvořeno několik základních výkladových modelů a z nich vycházející teorie pracovního jednání, jak je uvádí Bedrnová (2002, s. 269-274):

1. **Dvoufaktorová teorie motivace** – teorie Fredericka Herzberga, založená na předpokladu, že jedinec má dvě proti sobě jdoucí skupiny potřeb. První je potřeba subhumánní, živočišná, při které jde jedinci o vyhnutí se bolesti. Druhou potřebou je potřeba kulturní, lidská, která směřuje k psychickému růstu. Herzberg totiž ze svého výzkumu zjistil, že na pracovní motivaci působí dvě skupiny faktorů:
 - a. faktory **vnější** (hygienické), které v nepříznivém stavu vyvolávají u jedinců pracovní nespokojenost, v opačném případě pracovní spokojenost, nemají ovšem vliv na motivaci k práci
 - b. faktory **vnitřní** (motivátory), v nepříznivém stavu rovněž způsobují pracovní nespokojenost, zároveň ale ubírají pracovníkovi motivaci k práci

Herzbergova teorie ukazuje, že motivace k práci souvisí s pracovníkovou spokojeností.

2. **Teorie kompetence** – autorem je R. W. White, který vypožadoval u dospělého člověka potřebu prokázat své schopnosti a profesionální způsobilost (kompetentnost), případně svou kompetencí získat obdiv a uznání lidí z různých sociálních skupin (kolegové, rodina). Potřeba kompetence zde rovněž hraje roli sociální, když dává pracovníkovi možnost porovnávat své výkony s výkony svých kolegů. Uplatnění v praxi má teorie ve snaze prověřovat spolupracovníky přiměřenými úkoly.
3. **Teorie expektance** – od autora V. H. Vrooma, vycházející z kognitivních motivačních teorií. Ty představují poznatek, že jedinci uvažují o skutečnostech, které je potkávají, dále je hodnotí a nakonec se z nich učí a do budoucna vytvářejí očekávání (od toho právě pojem expektance). V praxi je pak pracovní činnost chápána jako prostředek k dosažení hodnot.
4. **Teorie spravedlnosti** – hlavním představitelem je J. S. Adams, jehož teorie vychází také z kognitivních motivačních teorií, jako výše uvedená, základem koncepce je však fenomén sociálního srovnávání. Pracovník srovnává svůj vklad do práce se vkladem spolupracovníků a také sleduje efekty, které práce přináší jemu a jeho kolegům.
5. **Teorie X a Y** – autorem je D. McGregor, který vymezil dva typy představ o pracovníkovi a z nich vycházející přístupy, jak s pracovníkem jednat.
 - a. **typ X** je představou o pracovníkovi jako líném tvor, který má k práci vrozenou nechuť a je potřeba ho k ní nutit (například výhrůžkou trestu), stejně tak je potřeba jeho výkon finančně odměnit. Jedná se o pracovníky nesamostatné a vyžadující stálý dohled
 - b. **typ Y** je představou o pracovníkovi, pro nějž je práce stejně přirozená jako hra nebo odpočinek, odpovědnost je pro něj přirozeností a více důležitější, než finanční odměna za práci, je pro něj užitečnost vlastní práce a možnost tvořit

Praktickým výstupem výzkumu je zjištění, že rostoucím ekonomicko-kulturním rozvojem společnosti se poměr typů X a Y v populaci posouvá ve prospěch typu Y. Tomu je potřeba samozřejmě přizpůsobit přístupy k pracovníkům.

2.5. Péče o zákazníka

Doprovodné služby se už stávají v současné době nejen konkurenční výhodou, ale v mnoha případech i nezbytností. Důvodem může být zploštění poptávky v tradiční výrobě, rychlejší cyklus inovací výrobků nebo třeba zvýšení mezinárodní konkurence.

Podle Kaňovské (2009, s. 32-33) mnoho autorů přikládá doprovodným službám rozdílné významy, sama se však snaží o definici takovou, kde jsou služby zaměřené hlavně na zákazníka. Jde o výzkum potřeb zákazníků, o následné porozumění těmto potřebám a nakonec o poskytnutí takových služeb, které zákazníkovi zaručí požadovanou hodnotu. Důležitá je v první řadě orientace na zákaznickou spokojenost.

Horrell (2007, s. 7) dokonce tvrdí, že budoucnost zákaznických služeb spočívá nejen v klasickém pojetí zákaznické spokojenosti, ale že je potřeba zákazníky překvapit a ohromit. Dnešní klienti se nespokojí s pouhým uspokojením svých potřeb a společnosti, které tento fakt nezvládnou aplikovat do své firemní filosofie, v budoucnu neuspějí. Nemálo to také souvisí s pracovníky, které má společnost k dispozici. Klíčem k vynikajícím službám je totiž výběr takových zaměstnanců, kteří budou odrazem vnitřních zásad organizace.

Blíže k problematice výzkumu této práce se vyjadřuje Bureš (2006), který na základě svých výzkumů a zkušeností definoval 10 základních pravidel péče o zákazníka:

- 1. Na prvním místě je ten, kdo nás živí** – jedná se samozřejmě o cílového zákazníka, který od nás přebírá finální produkt (výrobek či službu). Produkt pro zákazníka musí mít užitek – to je de facto hlavní důvod, proč ho od nás

zákazník kupuje. S tím úzce souvisí znalost potřeb našeho zákazníka, a tyto znalosti získáme v první řadě komunikací. Proto je potřeba, aby pracovníci v první linii měli výborné komunikační schopnosti a aby zodpovědnost byla základním pilířem jejich každodenní práce, jak uvádí Chlebovský (2005, s. 44).

2. **Zákazník je především člověk** – každý kupující chce vědět, co kupuje a k našemu produktu zaujímá určitý emocionální postoj. Nákup by měl být pro klienta zážitkem (pokud možno příjemným) a k tomu podle Bureše (2006, s. 31) může napomoci právě například call-centrum, ve kterém může telefonní prodejce s kupujícím navázat mnohdy lepší vztah než při osobním vizuálním kontaktu – zanechává kupujícímu dostatečný prostor pro představivost.
3. **Vztah se buduje komunikací** – péče o stávající zákazníky je vždy levnější, než akvizice nových klientů, ale i tu lze činit efektivně, pokud se organizace řídí určitými zásadami, jako je například budování kvalitního prvního dojmu, slušnost a empatie při telefonní komunikaci nebo zachování se diplomaticky při upomínkách na nezaplacené faktury.
4. **Nejspokojenějším zákazníkem je „obskakovaný“ zákazník** – v první řadě je potřeba získat zákaznickovu důvěru, a ta se nejlépe buduje upřímností. Dále je potřeba ukázat zákazníkovi, že o něj máme velký zájem a nezapomínat tedy na něj. Taktéž by nemělo společnosti dělat problémy řešit nestandardní požadavky.
5. **Obranný val proti nájezdům konkurence se buduje z drobných kaménků** – Bureš (2006, s. 67) tím má na mysli hlavně kvalitu personálu v první linii, osobní kontakt se zákazníkem, manažery jdoucí příkladem, obecně nadprůměrné pracovní úsilí, ale také vyčkávání na konkurentovy chyby. Nemělo by se také zapomínat na loajální zákazníky, kteří si zaslouží za svou věrnost odměnu.
6. **Služby zákazníkům znamenají více než servisní zákrok** – znovu tento bod stojí na kvalitě servisních pracovníků a prodejců v první linii. Je potřeba vždy

zachovat profesionalitu, vcítit se do zákazníka, přesně definovat problém a na ten se zaměřit, uznat chybu, pokud nastala apod.

7. **K péči o zákazníka patří také přemýšlení za zákazníka** – pracovníci musí umět naslouchat, neskákat do řeči, poslouchat „mezi řádky“, nebát se položit klientovi otázku a poskytovat zpětnou vazbu. Z pohledu firemních procesů pak jde o to, zajistit zákazníkovi bezproblémové a jednoduché nakupování.
8. **Ztráta zákazníka je proces, který začíná ztrátou důvěry** – často se jedná o chybu manažerů, kteří ignorují určité signály zákaznickovy nespokojenosti.
9. **Nejlepším prodejcem je nadšený zákazník** – pokud zajistíme kvalitní produkt, dodržení cen a termínů, konzistentní úroveň služeb a osobní zájem, tak můžeme zákazníky přimět k tomu, aby se o svůj pozitivní zážitek podělili se svým okolím.
10. **Investice do péče o zákazníka je investicí s nejvyšší mírou návratnosti** – k tomu je potřeba zajistit přesnou evidenci dosavadních zákazníků, znát náklady na prodejce, ale také se snažit o informovaného zákazníka a vyhodnocovat investice podle finanční efektivnosti a časové návratnosti.

2.6. Specifika zákaznických center

Význam zákaznických center (někdy i kontaktních center) u společností roste, alespoň to tak tvrdí manažerka PwC ČR Karolina Risser (2012). Podotýká, že nesprávně se jim říká call centra, byť ty jsou jejich součástí, ale dnes probíhá komunikace mezi firmou a zákazníkem také pomocí sociálních sítí nebo prostřednictvím emailu. Mimo jiné také poukazuje na personální problémy, které mají kontaktní centra společné. Jsou jimi hlavně vysoká míra fluktuace zaměstnanců nebo i třeba míra absence, která překračuje dvojnásobek českého průměru. Zároveň ale dodává, a co je zvláště pro cíl této práce důležité, že velký vliv na výše zmíněné faktory má frekvence zpětných vazeb a osoba vedoucího pracovníka, případně kouče.

Některé studie dokonce prokázaly zvýšenou míru syndromu vyhoření u pracovníků zákaznických center, ovlivněnou stresujícími faktory, které jsou pro zákaznická centra typická. Ty pak vedou k emočnímu vyčerpání, dále k odosobnění a nakonec ke snížení chuti dosáhnout osobního úspěchu (Rod a Ashill, 2013).

Jedním ze stresujících faktorů je emoční nesoulad, který operátoři (ale třeba i zdravotní sestry, prodavači) zažívají v pracovní době. Pracovníci v první linii jsou nuceni vyjadřovat pozitivní emoce a radost při obsluhování zákazníka, přičemž oni sami mohou zrovna mít nepříjemnou náladu nebo se nudit (Wegge *et al.*, 2010).

Výše uvedené skutečnosti jsou jistě důvodem oné vysoké fluktuace zaměstnanců, která tento pracovní sektor provází. A to i navzdory vysoce kvalitním a propracovaným systémům výběru zaměstnanců a dále pak soustavnému poskytování odborných školení, kterými se kontaktní centra snaží míru fluktuace snížit (Townsend, 2007).

Vysvětlení může být, i přes rostoucí trend (zvláště v rozvojových zemích) sektoru kontaktních center, v nedostatku kvalifikovaných pracovníků na pozice operátorů. Přestože pracovní náplň nevyžaduje rozsáhlé odborné znalosti (vyjma technicky směřovaných helpdesků), očekává se od zaměstnanců schopnost empatie, trpělivost se zákazníkem a vysoká míra odolnosti vůči stresu (Ramseook-Munhurrin *et al.*, 2009).

Operátor, totiž může až z 90 % ovlivnit zákaznickovu zkušenost s nákupem či vyřízením reklamace a až 66 % zákazníků tvrdí, že dojem, který na ně operátor zanechá, ovlivňuje celkový náhled na firemní značku (Goldenberg, 2013).

3. Analýza problému a současná situace

3.1. Popis zkoumaného subjektu

Obr. č. 3: Martin Dzúr, jednatel společnosti, jako doručovatel



Zdroj: iDNES.cz (http://ekonomika.idnes.cz/foto.aspx?r=ekoakcie&foto1=FIH48eb84_Martin_DzAsr_do ruATovatel2_V.jpg).

Společnost Mediaservis s.r.o. je jediným alternativním poštovním operátorem (vyjma České pošty, s.p.), který zajišťuje své služby na celém území České republiky. Je to společnost, která svým zákazníkům nabízí komplexní služby v oblasti mediální logistiky, poštovních služeb a telemarketingu. Na českém trhu se pohybuje již více jak 14 let a zaměstnává přes 5000 doručovatelů, kteří ročně doručí desítky milionů adresných zásilek po celé České republice.

Koncem roku 2012 došlo ke štěpení společnosti na menší subjekty, které nicméně i nadále působí pod stejnou hlavičkou Mediaservis. Odštěpena byla telemarketingová, exportní a kurýrní část společnosti, která ve zmíněných oblastech působí pod názvem

MediaCall s.r.o. Tato práce se věnuje zaměstnancům na pozici operátor a kurýr právě této dceřiné společnosti.

Stěžejní aktivitou jsou telemarketingové služby a komplexní zákaznický servis. Prostřednictvím těchto nástrojů poskytuje svým zákazníkům přidanou hodnotu ke stávajícím produktům a pomáhá jim s efektivním rozšiřováním portfolia klientů a služeb. O kvalitě poskytovaných služeb svědčí získaný certifikát managementu kvality ISO 9001:2008 na poskytování Komplexních telemarketingových služeb v oblasti B2C a B2B komunikace.

Kurýrní síť je specializovaná na bankovní produkty. Svým klientům (zadavatelům) nabízí online doručení smluv přímo ze schůzky kurýra prostřednictvím vlastní mobilní aplikace, založené na nesymetrické šifře RSA a symetrické šifře AES.⁸

Základní údaje:

název: MediaCall, s.r.o.

sídlo: Špitálská 885/2a, 190 00 Praha 9 – Vysočany

IČ: 24198013

datum zápisu: 23. 12. 2011

právní forma: společnost s ručením omezeným

Zápis v obchodním rejstříku Městského soudu v Praze, spisová značka C 187772

Vlastnická struktura:

90 % – RMSM3, a.s.; IČ: 24192651; sídlo: Hvězdova 1716/2b, 14000 Praha 4 – Nusle

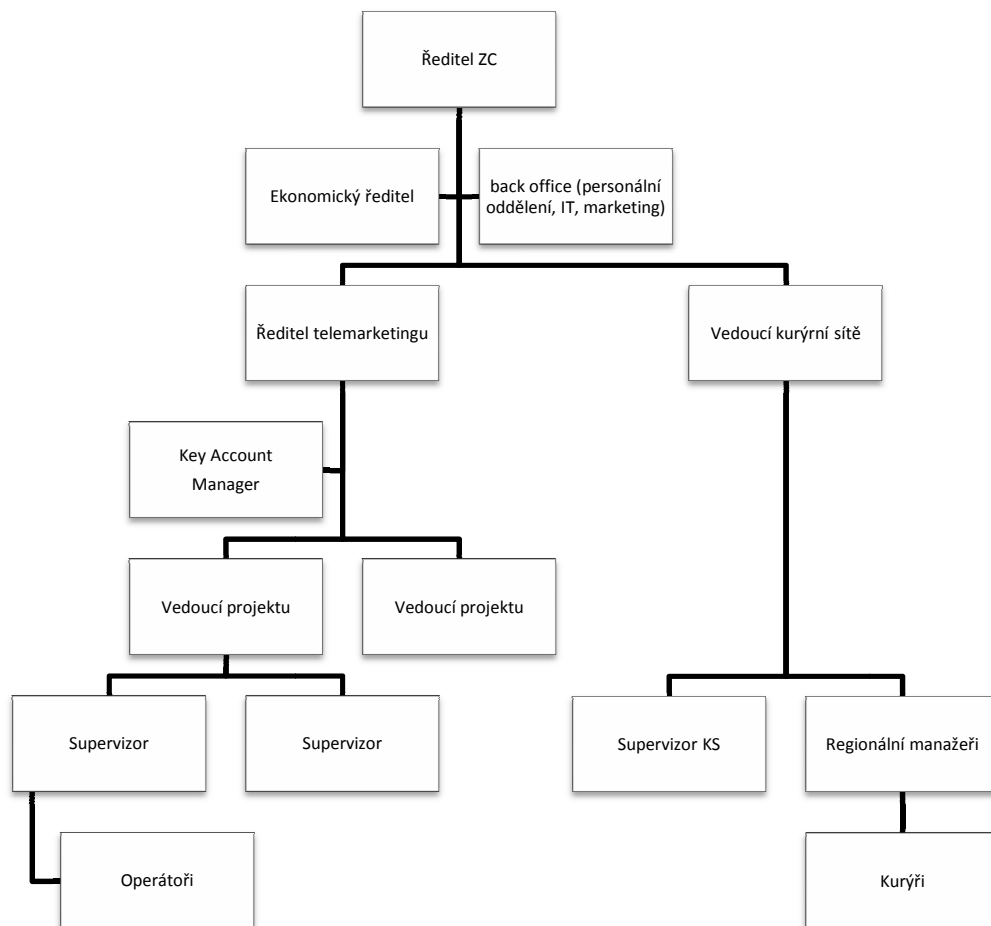
10 % – Cromwell, a.s.; IČ: 31353746; sídlo: Lamačská 22, 841 03 Bratislava, SR

V samotném Zákaznickém centru pracuje přes 300 zaměstnanců, z nichž 215 aktuálně pracuje na pozici operátora. Zbýlá místa připadají na zaměstnance back office, obchodní

⁸ Zdroj: webové stránky společnosti MediaCall s.r.o.

zástupce, vedoucí projektů a supervizory. Dalších více jak 200 kurýrů pracuje v 8 divizích, pokrývajících celé území České republiky.

Obr. č. 4: Organizační struktura



Zdroj: autor

3.2. Analýza interních faktorů

Pro tuto analýzu je zvolen rámec „7S faktorů“ firmy Mc Kinsey⁹:

Strategie firmy

Služby zákaznického servisu MediaCall jsou určeny všem, kteří chtějí získávat nové zákazníky či pečovat o zákazníky stávající. MediaCall zahrnuje kompletní služby zaměřené právě na tyto aktivity s využitím aktivního a pasivního telemarketingu

⁹ RAIS, Karel. *Risk management: studijní text pro kombinovanou formu studia*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2007, 152 s. ISBN 978-80-214-3510-0.

a ostatních marketingových prostředků, jako například direct mailu. Nedílnou součástí služeb je i návrh koncepce a detailní propracování telemarketingových kampaní.

S využitím veškerých nástrojů telemarketingu poskytuje také účinnou a efektivní podporu při řízení sítě obchodních zástupců a finančních poradců svých zadavatelů. Prostřednictvím vlastní sítě obchodních reprezentantů klientům doručuje či od nich vyzvedává a ověřuje jakékoliv písemnosti.

Pro realizaci zmíněných služeb MediaCall využívá kapacity 275 operátorských míst s nejmodernějším technologickým zázemím, vlastním IT a back office oddělením.

Organizační struktura firmy

Ve společnosti MediaCall je zavedena liniově štábní organizační struktura. Jako nejnižší prvek struktury je pracovní pozice Operátora, který odpovídá svému Supervizorovi, ten svému Vedoucímu projektu, ten Řediteli telemarketingu, a ten Řediteli zákaznického centra. Jako štáb zde vystupuje back office oddělení, které se zaměřuje na lidské zdroje, IT podporu a marketing. Mimo to zde vystupuje ekonomický ředitel a Key Account Manager, který má na starosti akvizici nových zadavatelů.

U provozu kurýrní sítě je počet vedoucích útvarů snížen o dva stupně. Jednotliví kurýři se zodpovídají svým regionálním manažerům, ti vedoucímu kurýrní sítě, a ten přímo Řediteli zákaznického centra. Jako štáb zde vystupuje Supervizor kurýrní sítě a Administrativní oddělení, zajišťující podporu kurýrům.

Informační systémy

MediaCall disponuje profesionálním technickým zázemím a vlastním software. Propracovaný systém na podporu workflow je plně integrován s funkcemi telefonie a zaručuje, že zákazník je vždy kontaktován ve sjednaném termínu. Informační systém pro telemarketing umožňuje vysokou flexibilitu při úpravě kampaní a umožňuje velmi detailní a transparentní sledování projektu.

Datová bezpečnost při předávání reportů a databází je zajištěna replikací kryptovaných databází v rámci Lotus Notes, kryptováním elektronické pošty pomocí

PGP kódů, případně jiným způsobem dle přání zadavatele. Informační systém je postaven na stabilních databázích a chráněn vůči neoprávněným přístupům propracovaným systémem přístupových práv a účinným hardwarovým firewallem proti neoprávněným přístupům z vnější sítě. Servery jsou umístěny ve zvlášť chráněných místnostech. MediaCall, s.r.o. je dle zákona č. 101/2000 Sb. registrován u Úřadu pro ochranu osobních údajů jako zpracovatel osobních.

Styl řízení

Styl řízení ve společnosti MediaCall nelze jednoduše popsat klasickou typologií. Dá se hovořit o stylu na pomezí autoritativního a demokratického stylu vedení. Náplně pracovních pozic jsou jasně definovány, a proto, zvláště na nižších pozicích (operátoři, kurýři), není často potřeba rozhodovat či delegovat. Směrem k TOP managementu se situace samozřejmě mění a při poradách se očekává participace nižšího a středního managementu na operativních i taktických řešeních problémů.

Spolupracovníci

Pracovníci MediaCall jsou lidé různého věkového složení, převládá však mladý kolektiv s věkovým průměrem 30 let. Je to společnost, kde nacházejí krátkodobé brigády studenti, ale i matky samoživitelky či lidé před důchodovým věkem. A právě z řad těchto zaměstnanců, ať už se smlouvou na hlavní pracovní poměr nebo na dohodu, jsou vybíráni členové vedoucích pozic. Firma má tedy propracovaný systém kariérního postupu a tím, že lidé ve vedoucích pozicích převážně začínali na operátorských pozicích a postupovali v úrovních vedení výše, mohou ze svých pozic najít pochopení pro náplň práce svých podřízených a přizpůsobit tomu tak styl svého vedení.

Sdílené hodnoty

Ze zkušeností operátorů, kteří v minulosti pracovali v konkurenčních společnostech, je zřejmé, že MediaCall svým přístupem k zaměstnancům daleko přesahuje jiné firmy. Ať už se jedná o propracovaný systém odměňování, benefity či možnost se dál profesně

vyvíjet, MediaCall si zakládá na spokojenosti svých zaměstnanců a je si vědoma, že na kvalitě jejich práce stojí spokojenost zadavatelů a tím i budoucnost firmy.

Ve firmě se vzájemně komunikuje tradičními způsoby, jako je email a porady, kromě toho však MediaCall disponuje vlastním intranetem, který je přístupný na všech počítačích ve firmě a je tak hlavním komunikačním kanálem ve sdělování informací všem zaměstnancům. Mimo to personální oddělení vydává vlastní čtvrtletník, který taktéž slouží k rozvoji firemní kultury.

Schopnosti

Proto, aby všichni zaměstnanci firmy byli neustále připraveni na neustálý vývoj trhu a s ním spojené změny, má MediaCall zavedený systém interního vzdělávání spolu s vlastními lektory.

Pro nové zaměstnance je mimo produktového školení připraven základní výcvik s technikou a softwarem, školení komunikace a prezentačních dovedností či certifikovaná školení z oblasti soft skills. Nejinak je tomu i u managementu firmy, pro které jsou navíc připravena i školení externí.

3.3. Analýza oborového okolí

Pro tuto analýzu je použit Porterův model pěti hybných sil¹⁰:

Stávající konkurence

Ač je Brno (ve kterém má MediaCall svou budovu) sídlem mnoha zákaznických center, lze s jistotou tvrdit, že MediaCall v něm má vedoucí pozici. Jednak díky své velikosti a podpoře nadnárodního investora může svým zákazníkům nabídnout nižší ceny než konkurence, stejně tak může konkurovat vysokou kvalitou, která čerpá z letitých zkušeností a z dob, kdy v Brně jiná call-centra nebyla.

I přesto však zadavatelé (hlavně banky a pojišťovny) využívají v současné době i služeb konkurence – Proveon, Istimia, Quality Brands, Atento. A to hlavně z důvodu

¹⁰ KOVÁŘ, František a Pavel ŠTRACH, 2008.

čím dál většího objemu svých klientů, které je možno seznamovat se svými novinkami na trhu.

Nová konkurence

Z důvodu uvedeného výše v současnosti existuje tlak na zvyšování kapacity zákaznických služeb. To se může projevit v založení nových zákaznických center nebo rozšíření kapacit center stávajících. Vstupní kapitál pro vytvoření nové firmy je v tomto oboru ale relativně vysoký a proto vznik nové konkurence není velkým rizikem.

Vliv odběratelů

Zadavatelé projektů logicky stále tlačí na větší objemy prodejů při, pokud možno, stejných, ne-li nižších, cenách za prováděné služby. Při skutečnosti, že přímo v Brně je několik konkurenčních zákaznických center, je vyjednávací síla odběratelů velmi silná.

Vliv dodavatelů

Jelikož MediaCall není společností výrobní, nýbrž se zaměřuje na poskytování služeb, je její hrozbou ze strany dodavatelů například jen požadavek zaměstnanců na vyšší mzdy, případně snížení poptávky po zaměstnání v tomto oboru vůbec. Jedná se přeci jen o vysoce stresující zaměstnání, kde možnost vysokého výdělku je sice reálná, ne vždy však jistá.

Substituční produkty

Ze strany zadavatelů může dojít k tomu, že oni sami si zřídí vlastní zákaznický servis a nebude již tedy potřeba tuto službu outsourcovat. Navíc při dnešní míře informovanosti klientů ztrácí telemarketing na síle. Na druhou stranu je tu možnost využití kurýrní sítě, protože klienti čím dál více preferují zřizování služeb z pohodlí jejich domova.

3.4. Analýza vnějšího okolí

Pro analýzu faktorů působících na mikroúrovni je zvolena metoda SLEPTE¹¹:

Vlivy socio-kulturní

Budova MediaCallu sídlí v Brně, městě plném vysokoškolských studentů a tedy ve velkém zdroji potenciálních pracovníků, hledající jak krátkodobé brigády, částečné úvazky, tak i práci na hlavní pracovní poměr. Několik fakult managementu poskytuje pro firmu dobrý zdroj mladých a inovativních pracovníků, kteří kromě teoretických znalostí mohou uplatnit i znalost regionu.

Vlivy legislativní

Česká republika se nachází v relativně stabilním prostředí, co se týče možných změn pracovního práva – to ovlivňuje zejména nábor nových zaměstnanců. Druhým důležitým okruhem práva je zákonná úprava bankovníctví a pojišťovnictví, kterému se MediaCall musí pravidelně přizpůsobovat. Velký důraz na dodržování zákonů je kladen však už ze strany zadavatelů.

Vlivy ekonomické

Pro MediaCall jako nevýrobní a neexportní firmu nehrají základní ekonomické ukazatele tak velkou roli. Směrodatným ukazatelem může být například zvýšená míra nezaměstnanosti a s tím spojený větší zájem o pracovní nabídky ve firmě. Případně změna celkové kupní síly obyvatelstva jistě ovlivní prodejní výsledky.

Vlivy politické

Současné vlivy politických skupin nikterak neovlivňují obor podnikání společnosti MediaCall. Do budoucna se může projevit návrh změn u minimální mzdy, či zrušení výpočtů daně z příjmu dle tzv. „superhrubé“ mzdy.

¹¹ KOVÁŘ, František a Pavel ŠTRACH, 2008.

Vlivy technologické

Brno je sídlem několika vysokých škol technického zaměření, tak i centrem světových značek, zabývajících se novými technologiemi. Pro svůj chod však MediaCall potřebuje zejména dobré kancelářské zázemí, vybavené kvalitní výpočetní technikou, která ale nemusí být novinkou na trhu technologií.

Vlivy ekologické

Ač je důraz na ekologické podnikání doménou spíše západní Evropy, i do České republiky se rychle rozšiřuje trend, který má tendenci za sebou nechávat co nejmenší uhlíkovou stopu. Brno je znovu příležitostí, kde se dá k takovému ideálu směřovat.

3.5. Analýza SWOT

Jako integrující nástroj je použita matice SWOT a tvorba strategií¹²:

Tab č. 1: Matice SWOT

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
<ul style="list-style-type: none">- zavedená společnost s letitou tradicí a pozitivním přístupem k zaměstnancům- vlastní vzdělávací systém s interními lektory- velká kapacita pracoviště v moderní budově- kapitálová podpora investorů	<ul style="list-style-type: none">- vysoká fluktuace zaměstnanců- zvýšené pracovní nároky na vedoucí, způsobené zúžením managementu- nízká kontrola nově školených pracovníků a ztráta kvality- zastaralá výpočetní technika
Příležitosti (O)	Hrozby (T)
<ul style="list-style-type: none">- oslovení zahraničních řetězců, začínající v ČR (rozvoz jídel...)- zvyšující se nároky klientů na zákaznický servis	<ul style="list-style-type: none">- zvyšující se nároky zadavatelů- přetáhnutí klíčových zákazníků konkurencí- přetížení informačního systému

Zdroj: autor

¹² GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK, 2010.

Strategie SO

Jako zavedená společnost oslovíme nově příchozí řetězce na český trh s nabídkou zákaznického servisu.

Strategie WO

Přílivem nových zadavatelů a tedy zvýšením provozního zisku bude možné posílit stavy současného managementu na původní úroveň a znovu bude čas plně se věnovat operátorům i kvalitě procesů.

Strategie ST

Využití kapitálové podpory investorů pro modernizaci výpočetní techniky.

Strategie WT

Posílení stávajícího managementu k opětovnému návratu kvality a uspokojení tak zvyšujících se požadavků zadavatelů.

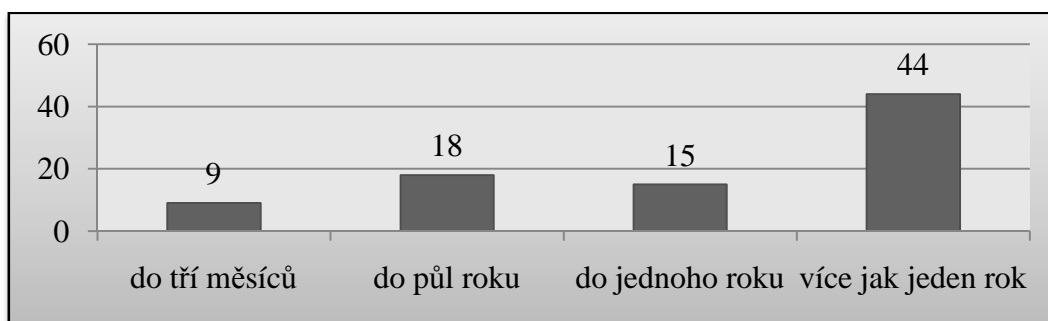
3.6. Současný stav a výsledky výzkumu

Jak bylo zmíněno v kapitole první, výzkumný problém se týká snížené výkonnosti operátorů, která mohla pravděpodobně nastat zrušením pracovní pozice Vedoucí týmu operátorů. Skutečnost, která tomuto závěru napovídá je fakt, že snížení výkonnosti následovalo bezprostředně po vypuštění této pozice z organizační struktury.

Podkladem pro opatření, která povedou k opětovnému nárůstu pracovního výkonu a k motivaci operátorů jsou zpracovaná data z dotazníkového šetření. Dotazník, po domluvě se supervizory týmů, vyplnilo všech 86 operátorů, čímž byla zajištěna validita vzorku. Otázky vycházely z pracovních hypotéz uvedených v metodice práce a také ze strategie WT (viz kapitola 3.5), která má za cíl odstranit případné hrozby posílením slabých stránek společnosti.

Dotazník obsahoval celkem 15 otázek s možností výběru uzavřených odpovědí a také možnost připsat ke každé otázce relevantní poznámku, na které byl rovněž při vyhodnocování brán ohled. Na následujících stranách jsou komentovány výsledky konkrétních otázek dotazníku:

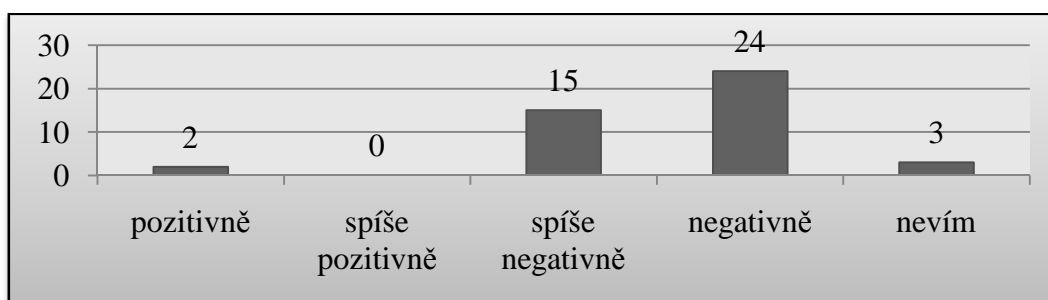
Graf č. 1: Jak dlouho pracujete ve společnosti MediaCall?



Zdroj: autor

Z prvního grafu je znatelné, že velká část pracovníků je zaměstnána ve společnosti déle jak jeden rok a pamatuje si tedy na stav před restrukturalizací, kdy pozice Vedoucího týmu operátorů ještě existovala. Těchto 44 operátorů odpovídalo i na následující dvě otázky.

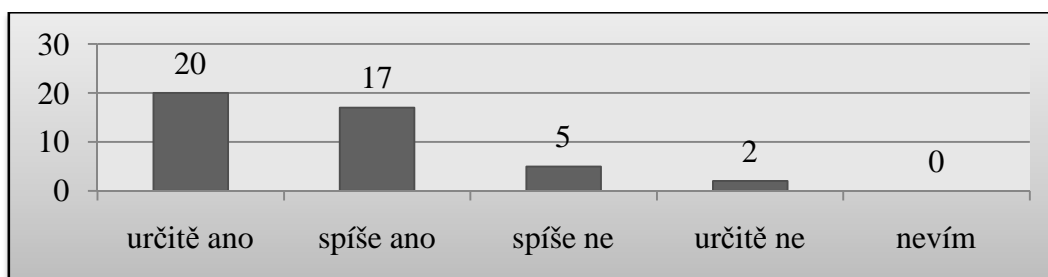
Graf č. 2: Jak jste hodnotil/a vliv zrušení pozice Vedoucího týmu operátorů na váš pracovní výkon?



Zdroj: autor

Na grafu č. 2 lze jasně pozorovat, že až na výjimky byli operátoři negativně ovlivněni zrušením pozice Vedoucího týmu operátorů. Tento fakt může mít spojitost s poskytováním zpětných vazeb, které činily značnou náplň práce této pozice.

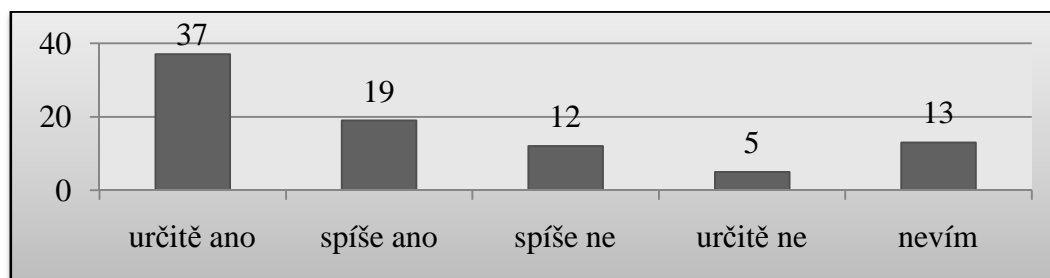
Graf č. 3: Pomáhal Vám svého času Vedoucí týmu operátorů k lepším pracovním výsledkům?



Zdroj: autor

Více jak pro tři čtvrtiny operátorů byl Vedoucí týmu přínosem pro jejich pracovní výsledky. Pokud si uvědomíme, že zrušením této pozice operátoři naopak přišli o významnou podporu, zpětně to nebylo tak vhodné řešení.

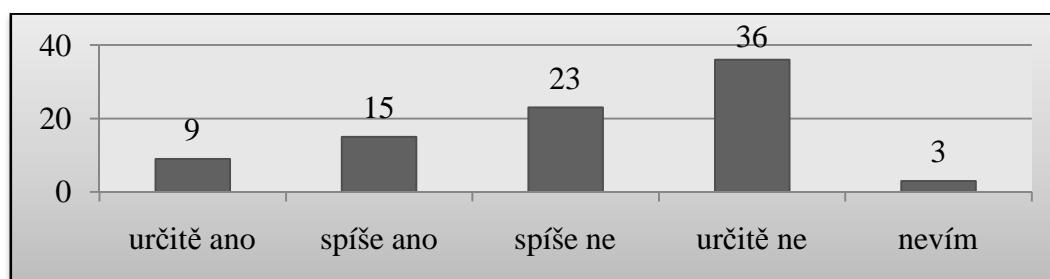
Graf č. 4: Přispělo by ke zvýšení Vašeho pracovního výkonu vytvoření obdobné pozice, jako byl Vedoucí týmu operátorů?



Zdroj: autor

Opět většina operátorů (včetně služebně mladších) by obnovení, nebo alespoň vytvoření obdobné pozice, jako byl vedoucí týmu operátorů, uvítala.

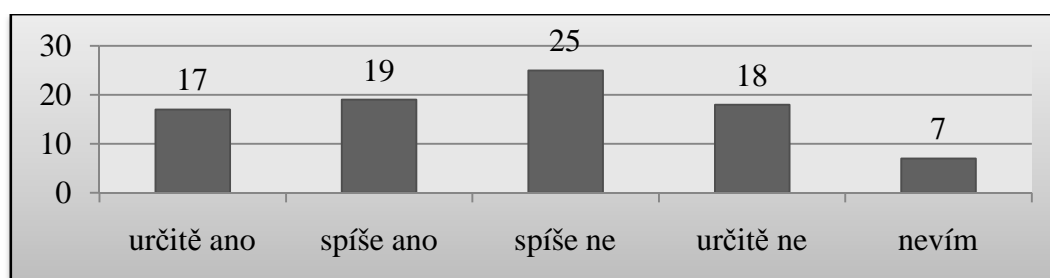
Graf č. 5: Přejde Vám frekvence zpětných vazeb a následků od Vašich vedoucích dostačující?



Zdroj: autor

I když čtvrtina respondentů považuje frekvenci zpětných vazeb na dostačující, stále je tu 68 % operátorů, kteří by uvítali, pokud by se jejich výkonu nadřazení věnovali častěji. Zde lze vidět, že přes dvě třetiny klíčových pracovníků nemohou naplno využívat svůj potenciál.

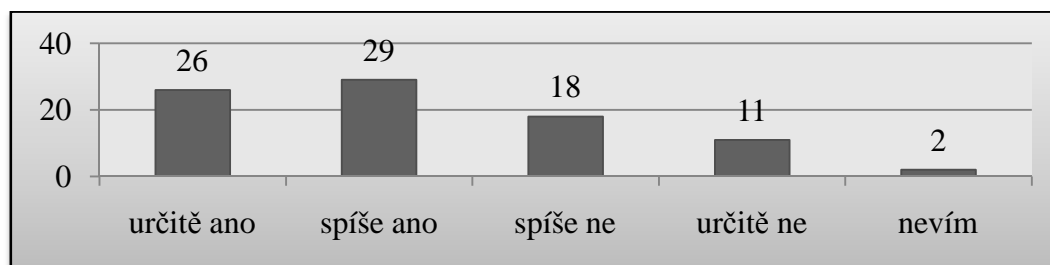
Graf č. 6: Vyhovuje Vám současné nastavení systému odměňování (je dostatečně motivující)?



Zdroj: autor

U šesté otázky, týkající se motivačních prostředků, se poprvé respondenti vyjádřili podobně jak pro zachování současného systému, tak i pro jeho obměnu. Systém odměňování však nemůže zůstat nezměněn, pokud 50 % pracovníků nevyhovuje.

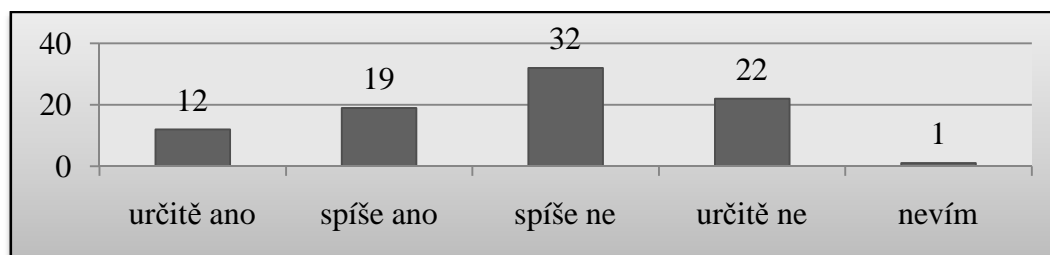
Graf č. 7: Jste dostatečně informován/a o vlastnostech produktů a procesech, kvůli kterým klienti volají na zákaznickou linku?



Zdroj: autor

Otázka sedmá, směřující na spokojenost s kvalitou a frekvencí produktových školení, ukázala, že přes 60 % operátorů je se současným vzdělávacím systémem spokojeno. I přesto je potřeba zbylých 40 % pracovníků připravit natolik, aby kvalita služeb byla co nejvyšší.

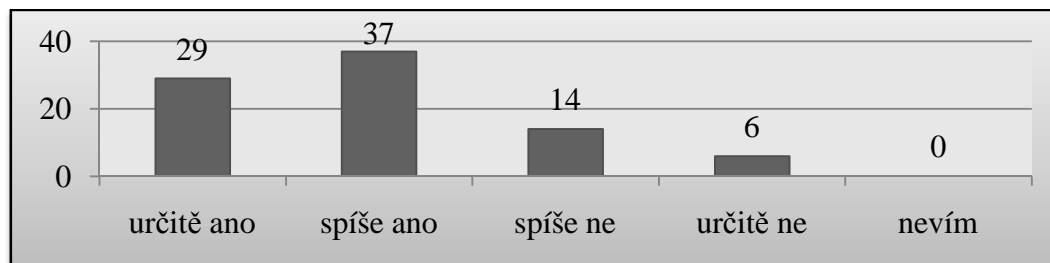
Graf č. 8: Cítíte ze strany svých vedoucích dostatečnou podporu a ochotu pomoci při nečekaných potížích na lince?



Zdroj: autor

Na grafu č. 8 lze názorně vidět, jak se projevuje časová vytíženost supervizorů týmu, kteří po restrukturalizaci na sebe museli převzít mnoho nových pracovních povinností, důsledkem čehož se nemohou dostatečně věnovat svým podřízeným.

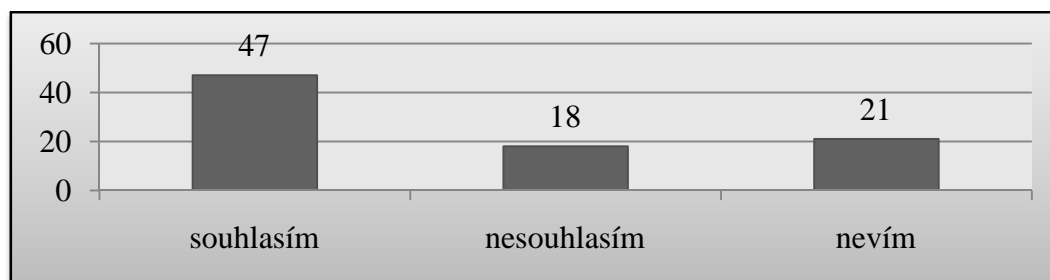
Graf č. 9: Je pro Vás pracovní prostředí a celková atmosféra na pracovišti vyhovující?



Zdroj: autor

Devátá otázka a její vyhodnocení dávají jasně najevo, že prostředí v Zákaznickém centru je pro pracovníky vyhovující a potvrzuje tak oblíbenost firmy MediaCall.

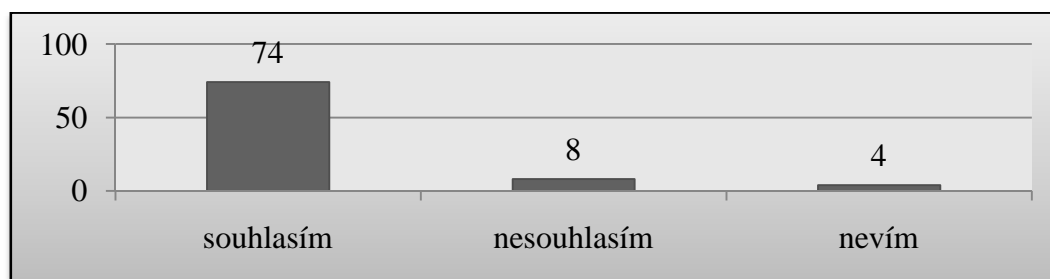
Graf č. 10: *Klienti jsou se mnou spokojenější, když jsem průběžně informován o možnostech zlepšení mých hovorů.*



Zdroj: autor

Vyhodnocení dotazníkové otázky 10 jasně prokazuje, jak je nezbytná zpětná vazba pro kvalitní zákaznický servis a spokojenost zákazníků. Vysoké zastoupení odpovědi „nevím“ může značit také nedostatečnou informovanost operátorů o jejich výsledcích a neznalost souvislostí mezi hodnocením hovoru a pokyny ze zpětné vazby.

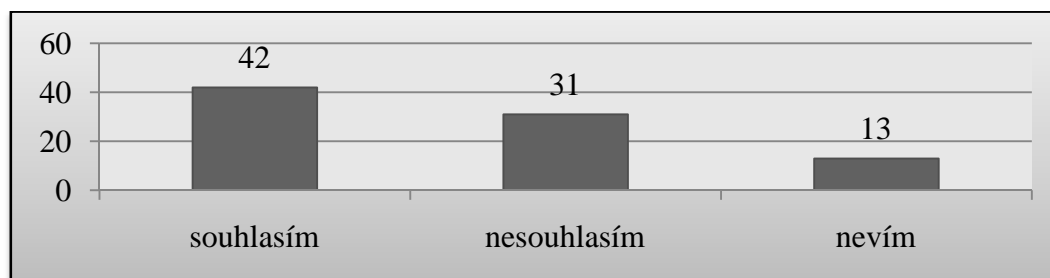
Graf č. 11: *Klienti jsou se mnou spokojenější, když jim umím detailně vysvětlit průběh reklamace.*



Zdroj: autor

Otázka s jednoduchou možností volby potvrdila, že operátoři si jsou vědomi, jak je důležitá znalost reklamačních procesů. 5 z 8 respondentů, kteří odpověděli negativně, doplnilo svou odpověď poznámkou, že klienti jsou permanentně nespokojení při jakékoliv kvalitě zákaznického servisu. Odmítají tedy kauzalitu, že větší znalosti vedou k lepšímu hodnocení. Naštěstí lze ale od valné většiny (86 %) operátorů očekávat, že budou k procesním a produktovým školením přistupovat kladně.

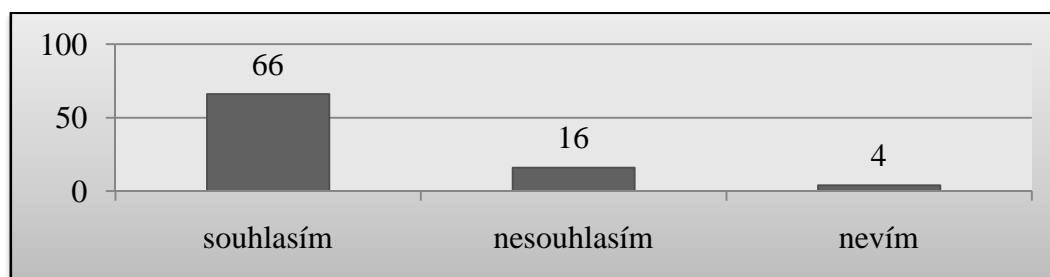
Graf č. 12: *Když vidím, že moje výsledky jsou pod průměrem všech ostatních, snažím se vyřídit více hovorů.*



Zdroj: autor

U otázky č. 12 se odpovědi operátorů opět názorově skoro vyrovnaly. Zcela znepokojivým faktem ale je, že třetina respondentů, kteří odpověděli negativně, není motivována k vyšším výkonům ani při informování o svých pracovních výsledcích. Toto je jistě problematika, na kterou je potřeba se také v návrhové části zaměřit.

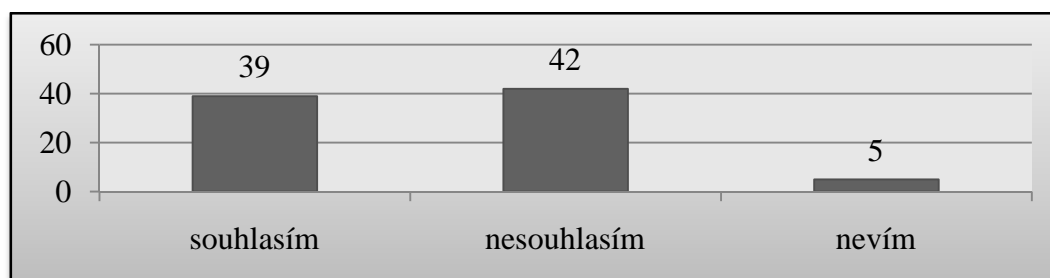
Graf č. 13: *Když vidím, jaké prémie mohu dostat za nadprůměrný servis, snažím se vyřídit více hovorů.*



Zdroj: autor

Na výsledcích třinácté otázky je ovšem vidět, že finanční odměny jsou pro operátory mnohem více motivující, než pozice mezi podprůměrnými kolegy. Jedná se tedy znovu o fakt, který je při případné úpravě systému odměňování potřeba brát v úvahu.

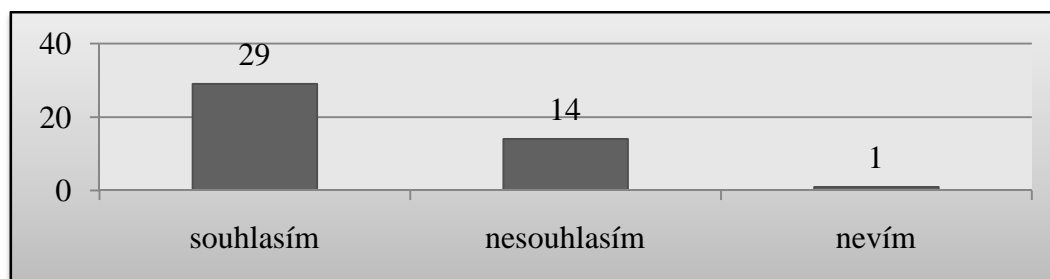
Graf č. 14: *Pokud vím, jak efektivně zvládat námitky klientů, mám za směnu více domluvených objednávek.*



Zdroj: autor

V celkovém vyhodnocení otázky 14 (myšleno s odpověďmi služebně starších i mladších operátorů) vypadají výsledky znepokojivě. Ukazují totiž nedůvěru ve školení zvládání námitek a jeho efekt na úspěšnost není podle poloviny operátorů znatelný. Zajímavé je ovšem srovnání s výsledky respondentů, kteří v zákaznickém centru pracují déle jak jeden rok (viz Graf č. 15).

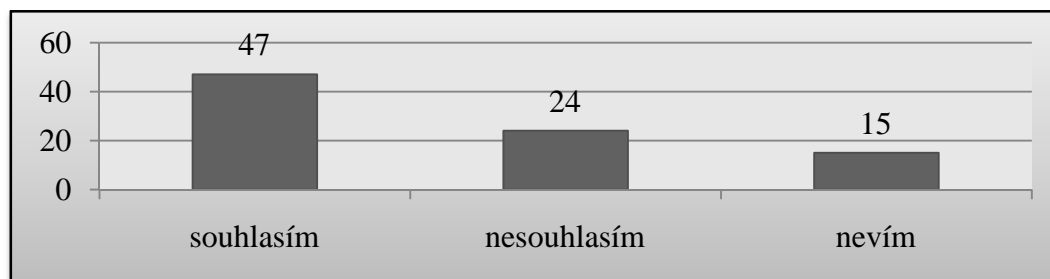
Graf č. 15: Vyhodnocení dotazníkové otázky č. 14 při abstrahování služebně mladších operátorů



Zdroj: autor

Operátoři, pamatující pozici Vedoucího týmu operátorů, skoro ve dvou třetinách volily souhlas pro potřebu znalosti technik zvládání námitek. Nespokojivý výsledek v předešlém grafu tedy může interpretován tak, že operátoři, kteří nedostali možnost se tyto techniky dostatečně naučit (což ale bylo umožněno služebně starším) ani nemohou ocenit jejich přínos a proto s tvrzením nesouhlasili.

Graf č. 16: Pokud vím, jak správně udělat analýzu klientových potřeb, lépe se mi cílí nabídka.



Zdroj: autor

Zde jsou celkové výsledky mnohem pozitivnější, než v předchozí otázce. Přes 50 % operátorů si je vědomo užitečnosti analýzy potřeb, která pomáhá lépe cílit nabídku a uspokojit tak konkrétní klientovy potřeby. I přesto celá čtvrtina respondentů

nepřiznává této metodě takový důraz, jaký by si zasloužila a jaký je od vedení společnosti vyžadován.

V prostoru pro poznámky nechali respondenti několik návrhů na inovaci stávajících podmínek odměňování, ale také například způsoby, jakými by chtěli mít vedené zpětné vazby. K jejich interpretaci zde není dán prostor, nicméně k nim bylo přihlíženo v návrhové části této práce.

Vyhodnocení pracovních hypotéz a výchozí hypotézy

PH1 – *Jestliže operátor obdrží pravidelně zpětnou vazbu, bude mít vysoké hodnocení od klientů.* Tuto hypotézu měly ověřit otázky vyhodnocené na grafech 5, 7, 10 a 11. V prvním případě se pro podporu hypotézy vyjádřilo 68 % operátorů. U otázky sedmé zastávalo 40 % respondentů názor, že je frekvence zpětných vazeb nedostačující a lze z toho vyvozovat, že tento nedostatek ovlivňuje jejich hodnocení klienty. Výsledky desáté otázky hypotézu podporují z 54 %. Poslední, jedenáctá otázka, hypotézu potvrzuje dokonce z 86 %. Po přihlédnutí k různým okolnostem a ke konzultaci se supervizory byla první pracovní hypotéza potvrzena.

PH2 – *Jestliže operátoři uvidí častěji aktualizované přehledy, budou mít více vyřízených hovorů za směnu.* Na ověření této hypotézy se zaměřovaly otázky 12 a 13. První hypotézu nepotvrdila, protože vliv přehledů na počet vyřízených hovorů uznalo jen 48 % operátorů. Na druhou stranu 76 % respondentů se u druhé otázky vyjádřilo ve prospěch transparentního systému odměňování. Po konzultaci se supervizory týmů tato hypotéza však potvrzena nebyla.

PH3 – *Jestliže operátor absolvuje pravidelně komunikační školení, zvýší se jeho počet akvizic nových klientů.* Tuto hypotézu podpořily výsledky otázek 14 a 15, když v obou případech (s ohledem na výsledky služebně starších operátorů) se přes 50 % respondentů vyjádřilo souhlasně k vlivu komunikačních školení na akvizice nových klientů.

Zbylé otázky (mimo první, šestou a devátou) se zaměřovaly na ověření výchozí hypotézy, tedy na vliv vedoucího pracovníka na růst pracovního výkonu operátorů – „*Pokud se vedoucí pracovník operátorům dostatečně věnuje, stoupá jejich pracovní výkon.*“. Z výsledků je zcela patrné, že vedoucí pracovník, společně s jeho zpětnými vazbami a školeními, má na pracovní výkon operátorů nepostradatelný vliv.

Koresponduje to tak i se závěry literární rešerše, které při řízení pracovního výkonu i při motivaci pracovníků uváděly manažera jako klíčovou osobu. Při zohlednění výsledků výzkumu a závěrů z teoretické části je možno oprávněně tvrdit, že zrušení pozice Vedoucího týmu operátorů, bez jakéhokoliv posílení řad supervizorů, vedlo ke snížení pracovního výkonu operátorů. Tento zásah TOP managementu do organizační struktury společnosti, který měl původně za cíl snížit provozní náklady, tedy nakonec vedl k nezamyšleným důsledkům, které se projevíly jednak sníženým zájmem zadavatelů o služby zákaznického centra (pro nově sníženou kvalitu) a také vedly k nárůstu přesčasových hodin supervizorů, kteří museli naráz plnit pracovní úkoly svých bývalých kolegů. To samozřejmě také negativně ovlivnilo plánované ušetření provozních nákladů.

4. Návrhy řešení a jejich přínos

V této části jsou uvedeny návrhy řešení, které vycházejí ze závěrů dotazníkového šetření a literární rešerše. Hlavní důraz je kladen na aktuálně největší slabou stránku zákaznického centra, a tou je nedostatečná podpora operátorů ze stran vedení. Návrh spočívá v částečném obnovení zrušené pozice. Částečné v tom smyslu, že není kladen požadavek na obnovení pozic v původním rozsahu, který činil celkem 27 pracovních míst, a také náplň práce se nově může zaměřovat pouze na vedení zpětných vazeb a pořádání komunikačních nebo produktových školení (na rozdíl od původního stavu, kdy měl Vedoucí týmu operátorů na starosti i administrativu, kterou nyní zcela vykonávají supervizoři).

Tato změna si klade, jak už bylo uvedeno v první kapitole, za cíl zvýšení pracovního výkonu operátorů a s tím spojeného nárůstu spokojenosti zadavatelů. Agentem změny je vždy příslušný supervizor konkrétního týmu, který zajistí potřebné podmínky pro uplatnění nové pozice – kouče/lektora. Ten poté může působit ve více týmech zároveň, aniž by to narušilo kvalitu jeho práce. Sponzorem změny je vždy projektový manažer, pod nějž bude kouč/lektor dle organizační struktury patřit.

4.1. Postup provedení řízení změny

Rozmrazení

V této fázi jsou všichni zaměstnanci informováni o vzniku (obnovení) pozice kouče/lektora; je vytvořen popis této pracovní pozice a jsou upraveny procesní postupy, které nově počítají s její participací na poskytování služeb.

Vlastní změna

Do organizační struktury je vložena pozice kouče/lektora; poskytování zpětných vazeb a školení jsou odebrány z pracovní náplně supervizorů a jsou převedeny na novou pozici; operátoři komunikují s koučem/lektorem jako prvním článkem liniového managementu.

Zmražení

Z TOP managementu je vynaložen zvýšený tlak na kontrolu pracovních procesů, zejména těch, které mají na starosti supervizoři a nová pozice; provádí se porovnání výkonových ukazatelů práce před a po změně.

4.2. Časový a obsahový harmonogram

Pro zajištění bezproblémové provedení změny je předem vytvořen časový a obsahový harmonogram, který využívá metodu kritické cesty.

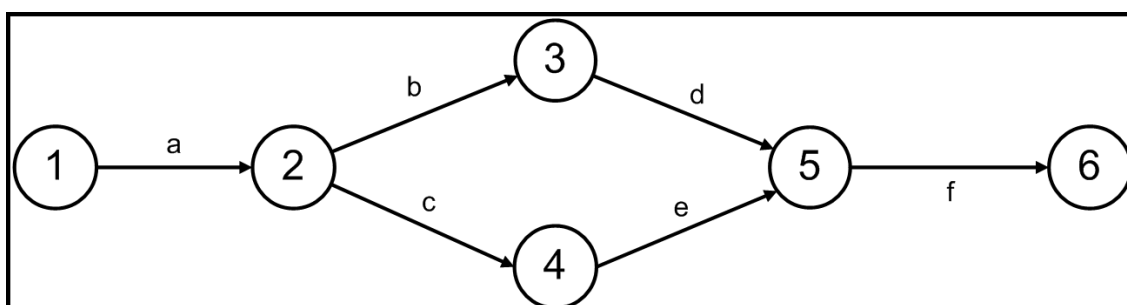
Změna se skládá z operací uvedených v tabulce č. 2:

Tab č. 2: Tabulka návazností

činnost		předcházející	následující
a	popis pozice a ukotvení v organizační struktuře	-	b, c
b	informování zaměstnanců o nové pozici	a	d
c	tvorba procesních postupů při participaci kouče/lektora	a	e
d	výběr uchazečů o novou pozici	b	f
e	tvorba metodiky pro vyškolení kouče/lektora	c	f
f	školení vybraných uchazečů	d, e	-

Zdroj: autor

Graf č. 17: Hrubá verze síťového grafu



Zdroj: autor

Na základě konzultace se supervizory a minulých zkušeností byly stanoveny následující délky trvání jednotlivých operací (ve dnech).

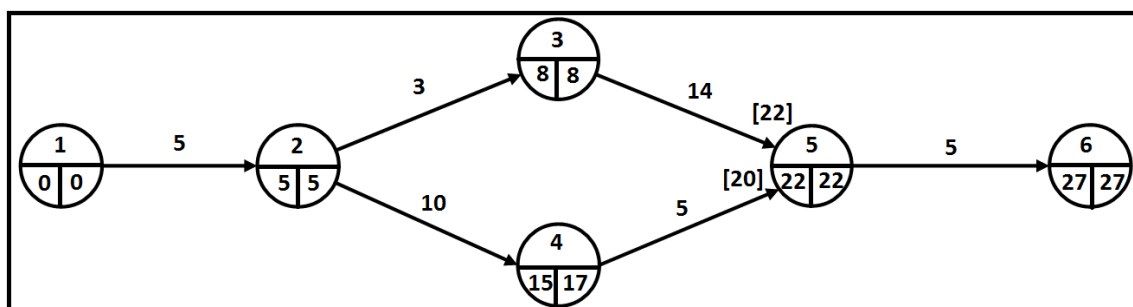
Tab č. 3: Tabulka trvání jednotlivých činností

činnosti	počáteční uzel	koncový uzel	trvání
a	1	2	5
b	2	3	3
c	2	4	10
d	3	5	14
e	4	5	5
f	5	6	5

Zdroj: autor

Z výpočtu síťového grafu lze pak snadno vyčíst kritickou cestu, do níž patří operace **a**, **b**, **d** a **f**.

Graf č. 18: Výpočet síťového grafu



Zdroj: autor

4.3. Analýza rizik

4.3.1. Kritické činnosti

Aby nedošlo ke zdržení, je potřeba sledovat časový průběh popisu a ukotvení nové pracovní pozice v organizační struktuře, dále informování zaměstnanců o nové pozici a také výběrovému řízení a následnému školení kouče/lektora.

Při aplikaci změny je ale také potřeba dbát zvýšené pozornosti na tyto činnosti: správné definování procesních postupů, důsledný výběr kandidátů na novou pozici, užití správné metodiky a materiálů pro školení kouče/lektora.

4.3.2. Identifikace a kvantifikace rizik

Z vybraných kritických činností mohou plynout následující rizika:

- špatně zvolené procesní postupy, které nebudou zapadat do celkového chodu zákaznického centra
- vybrání nevhodného kandidáta na pozici kouče/lektora, což může naopak vést ke snížení kvality firemních procesů
- nedostatečné vyškolení kouče/lektora, které zapříčiní pouze zvýšení mzdových nákladů bez zefektivnění firemních procesů a zvýšení pracovního výkonu operátorů
- nedostatečná informovanost zaměstnanců o nové pozici
- chybně vytvořená metodika a materiály pro školení kouče/lektora

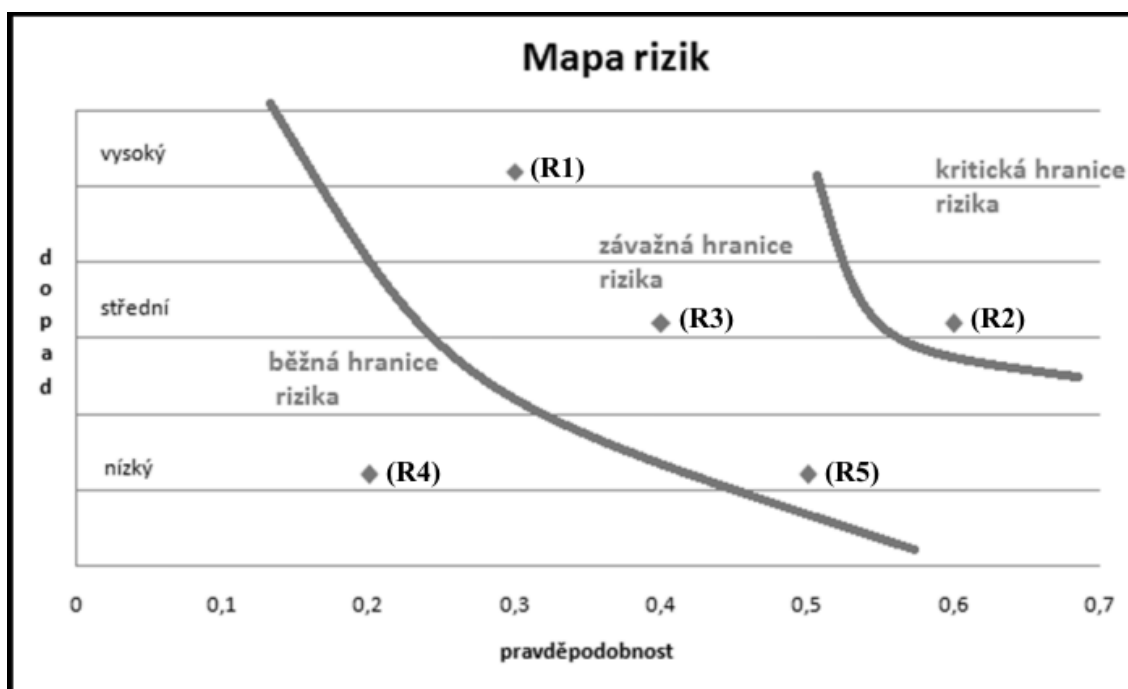
Pravděpodobnost a dopad rizik jsou určeny kvalifikovaným odhadem z důvodu jednoduchosti a rychlosti, je ale nutno brát v potaz subjektivní náhled řešitele.

Tab č. 4: Kvantifikace rizik

riziko	Pravděpodobnost <0;1>	dopad
(R1) špatné procesní postupy	0,3	vysoký
(R2) výběr nevhodného kandidáta	0,6	střední
(R3) nedostatečné vyškolení kouče/lektora	0,4	střední
(R4) špatná informovanost zaměstnanců	0,2	nízký
(R5) chybně vytvořené materiály pro školení	0,5	nízký

Zdroj: autor

Graf č. 19: Mapa rizik



Zdroj: autor

Na grafu č. 19 je znázorněna mapa rizik spolu s hranicemi rizika.

4.3.3. Protiopatření

Jako nejkritičtější riziko vyšlo nevhodné vybrání kandidáta na pozici kouče/lektora **(R2)**, které, ač nemá nejvyšší dopad, má vysokou pravděpodobnost splnění. Proto se protiopatření zaměřuje v první řadě na eliminaci tohoto rizika, nebo alespoň snížení jeho pravděpodobnosti či dopadu:

- **nevhodný výběr kandidáta na vytvořenou pozici (R2)** – dbání na vysoké nároky při výběru kandidátů na tuto pozici; neomezovat se pouze interními zdroji (na druhou stranu je to osvědčená metoda, lze počítat s větší loajalitou ke společnosti a pracovník se snadněji zaučuje); zvýšení stávající zátěže assesment centra; uvolnění více pracovníků personálního oddělení na výběrové řízení; intenzivnější spolupráce s vedoucími projektů a supervizory

- **nedostatečné vyškolení kouče/lektora (R3)** – poskytnutí větší časové dotace na proškolení nových pracovníků; vytvoření testů pro kontrolu znalostí interních procesů a technických znalostí; intenzivnější trénink manažerských dovedností
- **špatné procesní postupy (R1)** – modelování procesních postupů s výskyty možných překážek a následné úpravy; velký důraz na kontrolní fázi a hledání nedostatků
- **chybně vytvořené materiály pro školení (R5)** – důkladnější kontrola ze stran vedoucích pracovníků, zda materiály odpovídají požadavkům a skutečnosti
- **špatná informovanost zaměstnanců (R4)** – vyvěšení pracovních nabídek na firemním intranetu a webových stránkách; informování pomocí hromadných SMS a emailů

Po zajištění protiopatření se pravděpodobnost rizik dle kvalifikovaného odhadu sníží na následující hodnoty:

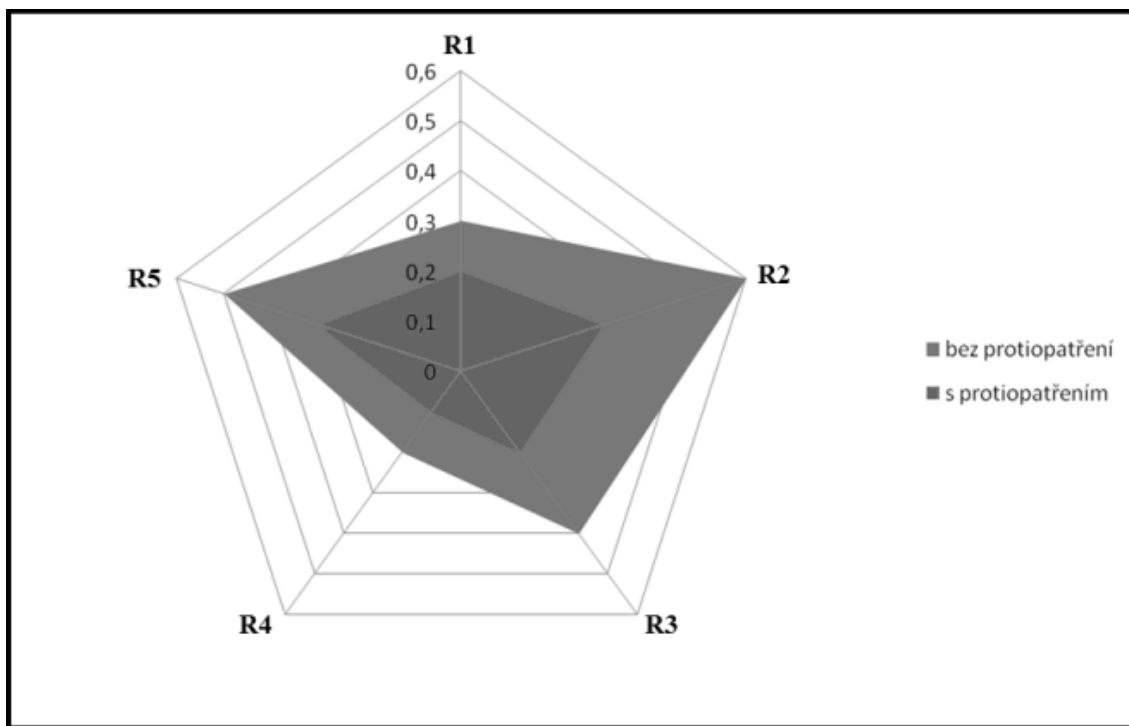
Tab č. 5: Kvantifikace rizik po protiopatření

riziko	Pravděpodobnost <0;1>	dopad
(R1) špatné procesní postupy	0,2	vysoký
(R2) výběr nevhodného kandidáta	0,3	střední
(R3) nedostatečné vyškolení kouče/lektora	0,2	střední
(R4) špatná informovanost zaměstnanců	0,1	nízký
(R5) chybně vytvořené materiály pro školení	0,3	nízký

Zdroj: autor

Pro názornější porovnání původních hodnot pravděpodobností a hodnot po zajištění protiopatření je uveden na následující straně pavučinový graf:

Graf č. 20: Pavučinový graf



Zdroj: autor

4.4. Nákladové zhodnocení změn

Pro nákladové zhodnocení je potřeba porovnat stav před změnou a plánovaný stav po změně. Faktor, který se bude lišit je počet přesčasových hodin supervizorů a nově nárůst mzdových nákladů za novou pozici.

Průměrný počet přesčasových hodin supervizorů (které před restrukturalizací nebyly vůbec) činí 30 hodin měsíčně se sazbou 110 Kč/hod (147,4 Kč včetně povinných odvodů zaměstnavatele). Celkem **měsíční přesčasy** při počtu 11 týmů, a tedy 11 supervizorů činí **330 hodin** a tomu odpovídající dodatečné mzdové náklady ve výši **48 642 Kč**.

Oproti tomu při současné vytíženosti kapacity Zákaznického centra by na 215 operátorů stačili dva pracovníci na pozici kouče/lektora s plným úvazkem, nebo (jak tomu bylo v případě Vedoucích týmu operátorů) je možnost zaměstnat více lidí s částečným úvazkem nebo na dohodu o pracovní činnosti. Druhá varianta je vhodnější,

a to hned z několika důvodů. Více zaměstnanců na částečný úvazek je schopno flexibilněji se přizpůsobit časovým požadavkům na školení a zpětné vazby, lépe se vykrývají v případě nemocí a dovolených a konečně jejich hodinová sazba je nižší, než u zaměstnanců s plným úvazkem. Číselně vyjádřeno: počet koučů/lektorů – 4, průměrný počet odpracovaných hodin – 80/měsíc, mzdová sazba – 80 Kč/hod (107,2 Kč včetně odvodů). Celkem by měsíční mzdové náklady na obsazení těchto pozic vyšlo Zákaznické centrum na **34 304 Kč**.

Měsíční **úspora** z hlediska mzdových nákladů by tak činila **14 338 Kč** (ročně pak přes 170 000 Kč) – vzhledem k odpadnutí potřeby pracovat přesčas u supervizorů. K tomuto lze přidat další efekt, který však nelze v tuto chvíli vyčíslit, a tím je samozřejmě cílené zvýšení pracovního výkonu operátorů. Těm se totiž nově budou moci plně věnovat koučové/lektoři, zatímco supervizoři budou plnit pouze svoji agendu.

5. Diskuze

Výstupem této diplomové práce je návrh řízené změny, která má ve svém efektu zajistit dosažení stanoveného cíle (zvýšení pracovního výkonu operátorů). Řízená změna se týká vytvoření pracovní pozice kouče/lektora, tedy v jistém smyslu řídicího pracovníka, který je ale rovnocenným partnerem zaměstnanců – v tomto případě operátorů. Tato volba vychází ze závěrů literární rešerše (zaměřené na řízení pracovního výkonu), kde byl řídicí pracovník vždy rozhodujícím článkem změny. Stejně tak je samozřejmě důležitá participace ze strany pracovníka. Tu ovšem může zase ovlivnit jenom řídicí pracovník, a to nejlépe kouč, který ze své pozice může uplatnit takové metody a postupy, aby pracovníka motivoval a směřoval žádoucím směrem.

Možným řešením by byla i úprava stávajícího motivačního programu, ale tento krok se nezdál být vzhledem k okolnostem vyhovující. Jednak má Zákaznické centrum motivační program kvalitně rozpracovaný a dlouhodobě osvědčený (dle dotazníkového šetření je s ním většina operátorů spokojena), hlavní příčinou současného poklesu pracovní výkonnosti je však nedostatečná podpora ze strany vedení – tvrzení rovněž vycházející ze závěrů výzkumu. Úprava motivačního programu by si také vyžádala dodatečné finanční náklady, zatímco posílení liniového managementu o pozici kouče/lektora se dle nákladového zhodnocení jeví jako úspornější metoda (samozřejmě za podmínky poklesu přesčasových hodin, které nyní musejí vykonávat supervizoři).

Cílem skutečně restrukturalizace bylo snížení režijních nákladů, čehož TOP management krátkodobě jistě dosáhl. Nečekaným důsledkem však bylo pracovní přetížení supervizorů, nárůst přesčasů a snížený výkon pracovníků. Zpětně se tento důsledek ale jeví jako logický.

Aby se Zákaznické centrum vyhnulo další ztrátě zadavatelů, je potřeba, aby se pracovní výkony operátorů zvedly opět na přijatelnou úroveň. Jedním z možných řešení je výše popsaný proces změny.

Závěr

V návrhové části práce je popsán postup řízené změny, která obnáší vytvoření nové pracovní pozice kouče/lektora. Ta má dvojí efekt, jednak umožní, aby současní pracovníci na pozici supervizora nebyli tak pracovně vytížení, nemuseli mít tolik přesčasů a mohli se tedy plně věnovat původní náplni práce, za druhé povede k dosažení definovaného cíle práce, čímž je zvýšení pracovního výkonu operátorů.

Změna v organizační struktuře má navíc efekt v tom, že přidáním nové pracovní pozice společnosti paradoxně ušetří mzdové náklady. Ty jsou totiž teď ovlivněny značným počtem přesčasových hodin supervizorů. Posílení řad manažerů o několik pracovníků s částečným úvazkem (a nižší mzdovou sazbou) tak může vést k úspoře přes 170 000 Kč ročně. Dalším pozitivním efektem, který plyne ze zvýšení pracovního výkonu operátorů, je nárůst akvizic nových klientů, což je pro zadavatele (tedy zákazníky zkoumaného subjektu) rozhodujícím faktorem pro budoucí využívání služeb Zákaznického centra.

Seznam použité literatury

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BACAL, Robert. *Performance management*. New York: McGraw-Hill, 1999, 210 s. ISBN 978-00-707-1866-0.

BEDRNOVÁ, Eva. *Psychologie a sociologie řízení*. Vyd. 2. Praha: Management Press, 2002, 586 s. ISBN 80-726-1064-3.

BUREŠ, Ivan. *10 zlatých pravidel péče o zákazníka, aneb, CRM v digitálním věku*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2006, 158 s. ISBN 80-726-1149-6.

CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Základy managementu*. 4., upr. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2010, 108 s. ISBN 978-80-244-2590-0.

GOLDENBERG, Barton. Happy Agents, Happy Customers. *CRM Magazine* [online]. 2013, vol. 17, issue 7, s. 16-16 [cit. 2014-02-19]. Dostupné z: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=11&sid=58a1fc6b-7d5e-40d2-8c55-36ad413ee5f3%40sessionmgr198&hid=108>

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2010, 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.

HAGGBLOOM, Steven J.; et al. The 100 most eminent psychologists of the 20th century. *Review of General Psychology*. 2002, vol. 6, issue 2, s. 139-152. DOI: 10.1037//1089-2680.6.2.139.

HROBÍK, František. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: podrobný průvodce výběrovým řízením*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 1999, 311 s. ISBN 80-722-6161-4.

CHLEBOVSKÝ, Vít. *CRM: řízení vztahů se zákazníky*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2005, vi, 190 s. ISBN 80-251-0798-1.

KAŇOVSKÁ, Lucie. *Doprovodné služby - konkurenční výhoda?*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2009, 203 s. ISBN 978-80-7204-619-5.

KLIMENT, Pavel. *Psychologie osobnosti pro andragogy*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013, 75 s. ISBN 978-80-244-3584-8.

KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2004, 209 s. ISBN 80-726-1116-X.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2005, 367 s. ISBN 80-726-1033-3.

Kovář, František a Pavel Štrach. *Strategický management: studijní text pro kombinovanou formu studia*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008, 206 s. ISBN 978-80-86730-33-2.

KUBÁTOVÁ, Helena. *Sociologický výzkum pro andragogy*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013, 90 s. ISBN 978-80-244-3539-8.

KYŠA, Leoš. Open space: manažeři ho milují, sami tam nesedí. In: *Strategie.E15.cz* [online]. 10.7.2013 [cit. 2014-01-15]. Dostupné z: <http://strategie.e15.cz/special/open-space-manazeri-ho-miluji-sami-tam-nesedi-1004844>

LIBIN, Phil. Why I Love My Angriest Customers. In: *Inc.com* [online]. 11.2.2013 [cit. 2014-04-21]. Dostupné z: <http://www.inc.com/phil-libin/the-3-kinds-of-customer-feedback.html>

NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2005, 225 s. ISBN 80-247-0577-X.

RAIS, Karel. *Risk management: studijní text pro kombinovanou formu studia*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2007, 152 s. ISBN 978-80-214-3510-0.

RAMSOOK-MUNHURRUN, Prabha, Perunjodi NAIDOO a Soolakshna D. LUKEA-BHIWAJEE. Employee perceptions of service quality in a call centre. *Managing Service Quality* [online]. 2009, vol. 19, issue 5, s. 541-557 [cit. 2014-02-04]. DOI: 10.1108/09604520910984364. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/10.1108/09604520910984364>

RAŠTICOVÁ, Martina. *Efektivní přístupy k vedení diverzitních týmů v českých podnicích*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2012, 141 s. ISBN 978-80-7204-809-0.

RISERR, Karolina. Význam kontaktních center u firem roste. In: *Strategie.E15.cz* [online]. 23.2.2012. [cit. 2014-01-22]. Dostupné z: <http://strategie.e15.cz/special/vyznam-kontakt-nich-center-u-firem-roste-744822>

ROD, Michel a Nicholas J. ASHILL. The impact of call centre stressors on inbound and outbound call-centre agent burnout. *Managing Service Quality* [online]. 2013, vol. 23, issue 3, s. 245-264 [cit. 2014-02-03]. DOI: 10.1108/09604521311312255. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/10.1108/09604521311312255>

SANTLEROVÁ, Květoslava. *Telemarketing v praxi: jak profesionálně telefonovat se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1536-0.

SEEBACHER, Noreen. 7 Things Stew Leonard's Can Teach You About Your Customers. In: *CMS Wire* [online]. 3.12.2013 [cit. 2014-04-21]. Dostupné z: <http://www.cmswire.com/cms/customer-experience/7-things-stew-leonards-can-teach-you-about-your-customers-023343.php>

TOWNSEND, Keith. Recruitment, training and turnover: another call centre paradox. *Personnel Review* [online]. 2007, vol. 36, issue 3, s. 476-490 [cit. 2014-02-04]. DOI: 10.1108/00483480710731383. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/10.1108/00483480710731383>

WEGGE, Jürgen, Rolf Van DICK a Christiane von BERNSTORFF. Emotional dissonance in call centre work. *Journal of Managerial Psychology* [online]. 2010, vol. 25, issue 6, s. 596-619 [cit. 2014-02-03]. DOI: 10.1108/02683941011056950. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/10.1108/02683941011056950>

Seznam obrázků, tabulek a grafů

Obr. č. 1: Schéma řízení pracovního výkonu	18
Obr. č. 2: Fáze přípravy a realizace plánu osobního rozvoje.....	24
Obr. č. 3: Martin Dzúr, jednatel společnosti, jako doručovatel	38
Obr. č. 4: Organizační struktura	40
Tab č. 1: Matice SWOT	46
Tab č. 2: Tabulka návazností	57
Tab č. 3: Tabulka trvání jednotlivých činností	58
Tab č. 4: Kvantifikace rizik	59
Tab č. 5: Kvantifikace rizik po protipatření.....	61
Graf č. 1: Jak dlouho pracujete ve společnosti MediaCall?.....	48
Graf č. 2: Jak jste hodnotil/a vliv zrušení pozice VTO na váš pracovní výkon?	48
Graf č. 3: Pomáhal Vám svého času VTO k lepším pracovním výsledkům?.....	48
Graf č. 4: Přispělo by ke zvýšení Vašeho pracovního výkonu vytvoření obdobné pozice, jako byl Vedoucí týmu operátorů?	49
Graf č. 5: Přejde Vám frekvence zpětných vazeb a následků od Vašich vedoucích dostačující?	49
Graf č. 6: Vyhovuje Vám současné nastavení systému odměňování (je dostatečně motivující)?	49
Graf č. 7: Jste dostatečně informován/a o vlastnostech produktů a procesech, kvůli kterým klienti volají na zákaznickou linku?.....	50
Graf č. 8: Cítíte ze strany svých vedoucích dostatečnou podporu a ochotu pomoci při nečekaných potížích na lince?.....	50
Graf č. 9: Je pro Vás pracovní prostředí a celková atmosféra na pracovišti vyhovující?.....	50

Graf č. 10: Klienti jsou se mnou spokojenější, když jsem průběžně informován o možnostech zlepšení mých hovorů.	51
Graf č. 11: Klienti jsou se mnou spokojenější, když jim umím detailně vysvětlit průběh reklamace.	51
Graf č. 12: Když vidím, že moje výsledky jsou pod průměrem všech ostatních, snažím se vyřídit více hovorů.	52
Graf č. 13: Když vidím, jaké prémie mohu dostat za nadprůměrný servis, snažím se vyřídit více hovorů.	52
Graf č. 14: Pokud vím, jak efektivně zvládat námitky klientů, mám za směnu více domluvených objednávek.	52
Graf č. 15: Vyhodnocení dotazníkové otázky č. 14 při abstrahování služebně mladších operátorů.....	53
Graf č. 16: Pokud vím, jak správně udělat analýzu klientových potřeb, lépe se mi cílí nabídka.....	53
Graf č. 17: Hrubá verze síťového grafu.....	57
Graf č. 18: Výpočet síťového grafu.....	58
Graf č. 19: Mapa rizik.....	60
Graf č. 20: Pavučinový graf.....	62

Příloha

Dotazník pro zaměstnance:

1) *Jak dlouho pracujete ve společnosti MediaCall?*

- a) do tří měsíců
- b) do půl roku
- c) do jednoho roku
- d) více jak jeden rok

Pokud jste odpověděli jinak než odpovědí „d“, pokračujte na otázku 5.

2) *Jak jste hodnotil/a vliv zrušení pozice Vedoucího týmu operátorů na váš pracovní výkon?*

- a) pozitivně
- b) spíše pozitivně
- c) spíše negativně
- d) negativně
- e) nevím

3) *Pomáhal Vám svého času Vedoucí týmu operátorů k lepším pracovním výsledkům?*

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne
- e) nevím

4) *Přispělo by ke zvýšení Vašeho pracovního výkonu vytvoření obdobné pozice, jako byl Vedoucí týmu operátorů?*

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne
- e) nevím

5) *Přijde Vám frekvence zpětných vazeb a následků od Vašich vedoucích dostačující?*

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne
- e) nevím

6) *Vyhovuje Vám současné nastavení systému odměňování (je dostatečně motivující)?*

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne
- e) nevím

7) *Jste dostatečně informován/a o vlastnostech produktů a procesech, kvůli kterým klienti volají na zákaznickou linku?*

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne
- e) nevím

8) *Cítíte ze strany svých vedoucích dostatečnou podporu a ochotu pomoci při nečekaných potížích na lince?*

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne
- e) nevím

9) *Je pro Vás pracovní prostředí a celková atmosféra na pracovišti vyhovující?*

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne
- e) nevím

10) *Klienti jsou se mnou spokojenější, když jsem průběžně informován o možnostech zlepšení mých hovorů. S tímto výrokem:*

- a) souhlasím
- b) nesouhlasím
- c) nevím

11) *Klienti jsou se mnou spokojenější, když jim umím detailně vysvětlit průběh reklamace. S tímto výrokem:*

- a) souhlasím
- b) nesouhlasím
- c) nevím

12) *Když vidím, že moje výsledky jsou pod průměrem všech ostatních, snažím se vyřídit více hovorů. S tímto výrokem:*

- a) souhlasím
- b) nesouhlasím
- c) nevím

13) *Když vidím, jaké prémie mohu dostat za nadprůměrný servis, snažím se vyřídit více hovorů. S tímto výrokem:*

- a) souhlasím
- b) nesouhlasím
- c) nevím

14) *Pokud vím, jak efektivně zvládat námitky klientů, mám za směnu více domluvených objednávek. S tímto výrokem:*

- a) souhlasím
- b) nesouhlasím
- c) nevím

15) *Pokud vím, jak správně udělat analýzu klientových potřeb, lépe se mi cílí nabídka. S tímto výrokem:*

- a) souhlasím
- b) nesouhlasím
- c) nevím